

تمويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال



تأليف

ميلاني ل. هرمان

دنسis م. كيرشبو姆

ترجمة

إيناس عفت

تمويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال

مركز إدارة مخاطر
المنظمات غير الربحية

تمويل الجمعيات الأهلية

تجنب مخاطر جمع الأموال

تأليف

ميلانى ل. هرمان

دنسى م. كيرشبورم

ترجمة

إيناس عفت



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ كورنيش النيل - جاردن سيتي - القاهرة

NO STRINGS ATTACHED : UNTANGLING THE RISKS OF FUNDRAISING & COLLABORATION by Melanie L. Herman and Dennis M. Kirschbaum, ARM. Copyright © 1999 Nonprofit Risk Management Center. Reprinted by Permission of the Publisher.

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN 1-893210-04-9

رقم الإيداع : ١٨٨١٥ / ٢٠٠٠

حقوق النشر

الطبعة العربية الأولى (٢٠٠٠) : حقوق الطبع والنشر © محفوظة للناشر

الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل - جاردن سيتي - القاهرة

٧٩٤٥٠٧٩ فاكس ٧٩٤٥٠٧٩ ت

Copyright © for first Arabic Edition (2000) by the
Egyptian Society for the Dissemination of Universal Culture and Knowledge
(ESDUCK)
1081 Corniche el Nil, Garden City, Cairo
Tel : 7945079 Fax : 7940295

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو احتزاز مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو
بأي طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة

وقدماً

المحتويات

صفحة

٩	<u>مقدمة</u>
١٥	جمع الأموال وادارة المخاطر، كشف الأسرار	الفصل الأول :
٢٥	الموازنة : القيد الذي يحكم	الفصل الثاني :
٣٧	المنح المقدمة من المؤسسات : استخدام شبكة عريضة	الفصل الثالث :
٤٣	المتبرعون الأفراد : والاستفادة منهم	الفصل الرابع :
٦١	دعم الشركات : شبكة آمنة أم بيت العنكبوت	الفصل الخامس :
٦٩	التعاون والمشاركة : خلق رباط محكم	الفصل السادس :
٧٧	الالتزام بالقواعد : الإدارة في إطار القيود على المنح أو العقود والقانون	الفصل السابع :
٨٧	المصادر	الفصل الثامن :
٩٣	قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية	<u>ملحق ١ :</u>
٩٧	معايير عمل الخير	<u>ملحق ب :</u>

تعتمد الجمعيات الخيرية على التبرعات التي تقدم تطوعاً، ففي أي صفقة تتم بين جمعية خيرية ومتبرع تعتبر القيمة التي تنتقل من أحدهم إلى الآخر وعداً بأن الخدمة التي تعاقد عليها المتبرع ضمناً سوف تقدمها الجمعية الخيرية فعلاً. ومتلقي الخدمة هو المجتمع، أو المجتمع المحلي أو طرف مجهول (وغير محدد في أحيان كثيرة) بالنسبة للمتبرع. وثقة المتبرع بأن الجمعية الخيرية سوف تستخدم المنحة في تحقيق الهدف الخيري بكفاءة وفاعلية هو أساس عملية التبادل الخيري.

(المصدر : National Society for Fund Raising Executives)

مقدمة

ما يقال إنه ليس هناك ما يسمى وجبة غداء مجانية. فعندما يعطى أحدهم شيئاً كثيراً ما لمنظمتك، فإنهم في الأغلب يتوقعون مقابلأً لهذا العطاء. وفي بعض الأحيان لا يتمنون أكثر من أن تلقى المنحة التي قدموها الشكر والتقدير. وقد يطلب آخرون ما هو أكثر من ذلك بكثير. وهذا ليس في ذاته أمراً غير لائق أو غير أخلاقي، ولكن الصعوبات يمكن أن تنشأ عندما لا تكون توقعات كلا الطرفين واضحة تماماً. فإذا كانت توقعات كلا الطرفين معروفة تماماً ومتتفقاً عليها مسبقاً، فمن المرجح عدم ظهور مشكلات أو سوء تفاهم فيما بعد.

إن جمع الأموال في المنظمات غير الربحية أشبه بالقلب الذي ينبض في جسم الإنسان - إنه يسمح بتدفق الموارد المالية لتوصيل الخدمة إلى أبعد مدى في المنظمة. وعندما يتوقف النبض، حتى ولو لحظة في أثناء تغيير يحدث في القيادة، فيمكن أن تعانى المنظمة من ضرر خطير قد يتذرع إصلاحه. فعندما يخلو أعلى منصب في منظمة غير ربحية صغيرة، يجب على مجلس الإدارة أن يتحرك بسرعة لإيجاد من يحل محل المدير التنفيذي الذي خلا مكانه، أو يتحمل مخاطرة ضياع وقت ثمين في جدول جمع الأموال. ويصف أغلب المديرين التنفيذيين أنشطة جمع الأموال التي يقومون بها بأنها أنشطة مستمرة. ويمكن

أيضاً أن تؤثر الظروف البيئية - مثل سمعة المنظمة الطيبة في المجتمع المحلي، وتوافر متطوعين أكفاء لقيادة حملة جمع الأموال، والأولويات المتغيرة لتبرع رئيسى - على قدرة المنظمة غير الربحية في جمع الأموال الازمة لبقائها ونجاحها في نهاية الأمر.

وينظر معظم المديرين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية إلى عملية جمع الأموال على أنها نشاط ضروري ومتكملاً. إذ يجب أن يتم. وينظر البعض الآخر إلى ذلك النشاط بسخرية وتشاؤم باعتباره شرًّا لا بد منه. ويتجه آخرون نحو جمع الأموال بحماسة المدرب الرياضي للشباب الذي يعتبر دوره مزدوجاً فيما يتعلق باتمام المهمة وحشد الفريق اللازم لدعم الجهد. ومهما جمع الأموال تسعد عدداً أقل من المديرين التنفيذيين الذين ينظرون إلى العملية وكأنها لغز معقد أو لعبة تحد. ويواجه بعض التنفيذيين في المنظمات غير الربحية جميع وجهات النظر هذه في سعيهم للحصول على الأموال المراوغة التي يحتاجون إليها لاستمرار أعمال الخير التي يقومون بها. وسواء نظرت إلى عملية جمع الأموال بسخرية أو إثارة، فمن الضروري أن تتفهم أهمية عملية جمع الأموال وتتفكر في مخاطرها فضلاً عن مكافأة جهودك في الإبقاء على قلب منظمتك ينبض بانتظام.

سمعة منظمتك : لؤلؤة لا تقدر بثمن

إن الأشياء غير الملموسة هي غالباً التي تتعرض لأكبر المخاطر في نشاط جمع الأموال: ألا وهي سمعة منظمتك غير الربحية. فالاحفاظ على السمعة والمكانة والمصداقية يعد واحداً من أثقل الأعباء الملقاة على عاتق المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية. فبدون هذه الصفات التي لا تقدر بثمن، سوف يستحيل على العديد من المنظمات غير الربحية البقاء. ويمكن أن يعزى انهيار الكثير من المنظمات غير الربحية إلى تشويه السمعة. ففي خلال العقد الماضي احتلت عناوين الصحف العمليات الحمقاء من أجل جمع الأموال، والخطوات غير المدروسة أخلاقياً، والكوارث التي حاقت بالتعاون بين عدد لا يحصى من المنظمات غير الربحية. وكان لتلك الفضائح أثار إيجابية وسلبية على قطاع المنظمات غير الربحية. فعلى الجانب الإيجابي، كانت الدعوة من أجل منظمات مسؤولة والتي انبثقت من غبار الفضيحة قد جعلت عدداً متزايداً من المنظمات غير الربحية تعيد النظر في ممارساتها، وتحدد نقاط الضعف قديمة العهد التي تحتاج إلى الإصلاح. إن الدعوة للمساعدة قد أدت إلى ظهور منظمات ذات إدارة أفضل وأكثر مسؤولية تعطى لاهتمامات وتوقعات المسؤولين

عن التبرعات العناية الجادة التي يستحقونها.

ومما يؤسف له أن هذه الفضائح قد ألت بقطاع كثيف على عالم المنظمات غير الربحية مما يلغى الجهد والإسهامات الضخمة التي بذلتها العديد من تلك المنظمات. وهذه الظاهرة الأخيرة قد جعلت الإبقاء على دعم المنظمات غير الربحية أكثر صعوبة من ذى قبل. وتفاقم الشك بين مقدمي المنح والدعم، وأصبح على المنظمات غير الربحية الآن أن تقنع مقدمي الدعم الموقبين بأن توصيل الخدمة التي تقدمها جديرة بالاهتمام، إلى جانب أن المنظمة لديها إدارة مسؤولة وتستحق الدعم الخيري. وعلاوة على ذلك يستمر نمو قطاع المنظمات غير الربحية بمعدل غير مسبوق. فطبقاً للتقديرات الحديثة فإن عدد المنظمات الخيرية غير الربحية يزيد عن ٦٠٠٠٠٠ منظمة، والعدد الإجمالي للمنظمات غير الربحية على مستوى الدولة كلها يزيد عن ١,٥ مليون. ومن غير المتوقع حدوث انخفاض في النمو في السنوات القادمة باستمرار الحكومة في التفويض لتقديم الخدمة، كما أن الإطار الذي يضم المنظمات غير الربحية يتسع باستمرار، وهذا يعني أن المنافسة للحصول على الاعتمادات المالية المحدودة سوف تزداد ضراوة كل عام.

والهدف من هذا الكتاب هو أولاً زيادة وعي جامعو الأموال للمنظمات غير الربحية في هذا القطاع بأكمله بشأن المخاطر المصاحبة للعائد من جمع الأموال. وثانياً نأمل أن نقدم إطاراً عملياً للمديرين التنفيذيين و المجالس الإدارية في المنظمات غير الربحية وغيرهم من يشاركون في عملية جمع الأموال يمكن من خلاله مواجهة المخاطر والانطلاق قدماً بمسؤولية. ونحن لا نهدف إلى عدم تشجيع أي شكل من أشكال جمع الأموال التي ستناقش في هذا الكتاب، بل على العكس نحن نأمل أن نحث أولئك المشاركين في جمع الأموال على أن يقدموا على هذا العمل الحيوي والهام بعناية ومسؤولية أكبر. فالمشاركة في مهمة جمع الأموال للمنظمات غير الربحية هو صراع مستمر ضد التحديات. فالأخلاق، ومنطق العقل، والنظرية الواقعية ضرورية من أجل البقاء. ونأمل أن يزيد هذا الكتاب من الوعي بتلك الموضوعات الصعبة أحياناً، وفي الوقت نفسه يساعد القارئ على اكتشاف أنه على الرغم من عدم وجود ما يسمى بوجبة غداء مجانية، إلا أنه يمكنك على الأقل الحصول على مقابل لما تدفعه.

يستعرض الفصل الأول المخاطر المرتبطة بعملية جمع الأموال. فالاتجاهات السائدة حالياً لمقدمي المنح ونمو قطاع المنظمات غير الربحية هما مجرد عاملين فقط من العوامل

التي تؤثر في عملية جمع الأموال. ونحن ندرس أيضاً دور مجلس الإدارة وغيرهم في الجهود التي تبذلها منظمتكم غير الربحية من أجل جمع الأموال.

ونبحث في الفصل الثاني عن أساس كل برنامج لجمع الأموال - وهو الميزانية. كيف يجب أن تقوم بعملية إعداد الميزانية بحيث تقلل من احتمال عدم تحقيق أهدافك؟ كيف توازن المنظمة غير الربحية بين حاجتها في أن تكون ملموحة وتحلى بالواقعية عند تصور نتائج عملية جمع الأموال؟

ونلقي في الفصل الثالث نظرة فاحصة على طلب منح من المؤسسات. هل حدث تغيير ملحوظ في أسلوب جمع الأموال من المؤسسات في السنوات الأخيرة؟ هل هناك مخاطر معينة مرتبطة بجمع الأموال من المؤسسات الكبيرة والصغيرة، على المستوى القومي والمطلي؟

ونستعرض في الفصل الرابع الأفراد المانحين. فالأفراد يساهمون بما يقدر بـ ٨٥ في المائة من جميع المنشآت والتبرعات الخيرية. ويتراوح الأفراد المانحون بين متبرعين نشطين ومتبرعين لا يعلنون عن أسمائهم. وتكون التبرعات على هيئة مال يدفع نقداً، وشيكات، ووعود بدعم مستمر إلى هدايا من أجهزة، وممتلكات، وأسهم، أو عائد من عقارات. وقد أصبح طلب المال من الأفراد عملية معقّدة للغاية في عصر البريد الشخصي المباشر والتقنية العالية، ومع وجود رصيد متبقى من ودائع خيرية ووسائل أخرى يسرت مجموعة من الهبات المؤجلة أو المخططة.

أما الفصل الخامس فيستعرض الدعم المقدم من الشركات. ويوجه أولئك الذين ينتقدون انتشار برامج الدعم من الشركات نقداً شديداً لعملية تحويل القطاع الخيري إلى قطاع تجاري عن طريق رعاية الشركات للبرامج الترويحية للشباب، والمدارس العامة، وبرامج المعلم الخاص، والأنشطة الأخرى التي كانت منذ زمن بعيد غير خاضعة للرعاية التجارية. ولكن إغراء دعم الشركات مرغم للمنظمات غير الربحية التي تواجه منافسة شديدة، وقد الاعتمادات المالية الحكومية، أو نقص الموارد التي تحتاج إليها لبدء حملة بالبريد المباشر أو التقنية العالية.

ونستكشف في الفصل السادس عالم التعاون والمشاركة سريعاً التغير. إن النمو الكبير في قطاع المنظمات غير الربحية تسايره ظاهرة المشروعات المشتركة، والشراكة، وغيرها من العلاقات. فالمنظمات غير الربحية تعمل مع غيرها من المنظمات غير الربحية،

والمؤسسات العامة، والشركات. وغالباً ما يمكن هذا التعاون المنظمات غير الربحية من الوصول إلى عملاء جدد، والتوسيع في توصيل الخدمة أو زيادة الكفاءة. والكثير منه يتم بدفع من مقدمي المنح التقليديين الذين يرون المزايا المرتقبة لعمليات الشراكة. ويمثل التعاون والشراكة مجالاً مثيراً بالنسبة للكثير من المنظمات غير الربحية، ولكنه مجال له مخاطر أيضاً. وسوف نبحث عدة طرق للتقليل من مخاطر المفاجأة، وخيبة الأمل، أو الأزمة، وتحسين فرص رضا جميع الأطراف في المشروع المشترك عن النتائج.

ونبحث في الفصل السابع التحديات الناتجة عن التمويل المحدود بما في ذلك المنح الحكومية والشخصية. فالكثيرون من يجمعون الأموال يتحسرون على العدد المتناقص من الممولين الذين يقدمون منحاً غير محدودة من أجل جملة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الربحية. ويدرك مقدمو المنح أن السبب الرئيسي لقصر المنح على غرض محدد هو اهتمامهم بدعم الاتجاهات والأفكار المبتكرة لحل المشكلات. وعلى كل منظمة غير ربحية أن تضع استراتيجية لإدارة التمويل المحدود قبل أن تطلب هذه الأموال. وهناك أسلوبان شائعان لم يصبهما النجاح: أولاً قد تحاول المنظمات غير الربحية أن تشجع الأنشطة العامة باعتبارها مشروعات جديدة لكي تحصل على المنح والاعتمادات المالية المحدودة؛ وثانياً قد تبحث بلهفة عن برامج ومشروعات جديدة تتفق بطريقة أو بأخرى مع الرسالة الرئيسية للمنظمة. وهذا الوضع قد يزيد من المخاطر، إذ أن التركيز على الأساليب المريبة يطفى على المحاسبة الصادقة لقيود المصاحبة للتمويل المحدود. وفي هذا الفصل سنقترح استراتيجية لتقدير استعدادك لإدارة التمويل المحدود والوفاء بمتطلبات الشبكة المعقّدة التي يفرضها مقدمو المنح والأموال.

ويتضمن الفصل الثامن قائمة بالمصادر تشمل المنظمات، والمنشورات، والواقع في شبكة الإنترنت. ونحن ندعو القراء أن يرجعوا إلى تلك المصادر - والكثير منها بدون مقابل - عند إعداد استراتيجية لإدارة مخاطر عملية جمع الأموال في منظمتك غير الربحية. وأخيراً نقدم مرجعين مفيدة في الملاحق:

- ❑ قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة للجمعية الأهلية للتنفيذين لجمع الأموال.
- ❑ معايير الأعمال الخيرية من المكتب القومي لعلوم الأعمال الخيرية.

الفصل الأول

جمع الأموال وإدارة المخاطر :

كشف الأسرار

جمع الأموال في قطاع المنظمات غير الربحية – الاتجاهات التي توضع في الاعتبار

عندما ننظر إلى عملية جمع الأموال في مستهل القرن الجديد فإن العديد من الاتجاهات تظهر بوضوح :

- التنافس من أجل الحصول على الأموال يزداد شراسة بين عدد متزايد من المنظمات غير الربحية. وتشير التقديرات إلى أنه يوجد حالياً أكثر من 1,5 مليون منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة وحدها. إن قطاع الأعمال الخيرية هو أسرع القطاعات نمواً في اقتصاد الولايات المتحدة.
- يتزايد الضغط عن ذى قبل من أجل تنوع مصادر تمويل المنظمات وتجنب الاعتماد على مصدر أو مصدرين من الدعم المالي. فالمنظمات غير الربحية التي تعتمد كلياً على مصدر أو مصدرين للحصول على تمويل تكون معرضة لخطر كبيرة.
- يشير خبراء القطاع إلى تباطؤ نمو إجمالي المنح المقدمة وذلك بناء على انخفاض

حدث مؤخراً في المنح المقدمة من الشركات، وتوقع انخفاض مستمر في دعم الحكومة لتقديم الخدمات الاجتماعية.

إن تلبية المتطلبات والتوقعات واسعة المدى لمجموعة متنوعة من مقدمي المنح أمر ضروري ولكنه صعب. فإن مجرد تسجيل المتطلبات وتحديد المواعيد النهائية لتقديم المنح يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً. ومن المحتمل أن يستمر هذا العباء طالماً كان مقدمو المنح من جميع الفئات يطالبون بالزيادة من المساعدة من جانب الجمعيات الخيرية التي يقدمون لها الدعم.

تعمل معظم المنظمات غير الربحية في المجتمعات المحلية الصغيرة حيث تكون مصادر تمويل الأنشطة الخيرية محدودة.

يجب أن تسعى المنظمات غير الربحية المزدهرة إلى تنوع مصادر الدخل بالإضافة إلى النمو المطرد في النتائج الكلية لعملية جمع الأموال حتى تستطيع الاستمرار في أداء الخدمة. فنفقات المنظمات غير الربحية تزداد بمتوسط ٥ إلى ١٠ في المائة سنوياً ويجب أن تساعدها حصيلة جمع الأموال، وإلا فإن المنظمة تكون معرضة لكارثة مالية.

يقوم مقدمو المنح بتجميع عطائهم بشكل غير مسبوق - والكثير منهم يعلنون عن رغبتهم في تركيز إعطاء المنح لمجال واحد محدد أو أكثر. وهم يشيرون أيضاً إلى أنهم يريدون من المنظمات غير الربحية أن تتعاون عند تقديم الاقتراحات، وفي بعض الحالات، أن تفكرون في الاندماج معاً.

تعمل المنظمات غير الربحية الناجحة في التسويق المحدود: الوصول إلى أنماط معينة من الأعمال، وبذل الجهد لتبين اهتمامات كل شركة، والعمل على الدخول في مشاركة تفيد الشركة، والمنظمة غير الربحية، والمجتمع المحلي.

إن مناشدات التسويق وجمع الأموال أصبحت أكثر تعقيداً وأكثر تحديداً للأهداف.

إن جمع الأموال في المناسبات الخاصة قد نما بسرعة بشكل أصاب المترفعين بالإحباط وأدى إلى تشبع السوق.

- نظراً لتنافس مطالب مجموعة ضخمة ومتزايدة من الجمعيات الخيرية على المtribعين، فلم تعد المنظمات غير الربحية تستطيع أن تفترض تجديد الهبات الشخصية والمنح المقدمة من الشركات أو من المؤسسات في العام الماضي.
- إن تحالفات التسويق المرتبط بالهدف أصبحت استراتيجية شائعة لجمع الأموال، إذ تقدم للمنظمات غير الربحية فرصة الحصول على تمويل كبير من الشركات.

ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟

إن معظم المنظمات غير الربحية التي تبدأ برنامجاً لإدارة المخاطر تنظر أولاً إلى المجالات الحرجية لسلامة العملاء وتمويل المخاطر (التأمين). فقد تظهر على شاشة الرادار فيما بعد موضوعات عن اختيار المتطوعين، وممارسات التوظيف، وسلامة النقل، والقليل من المديرين يفكرون في عملية جمع الأموال باعتبارها مجالاً عملياً محفوفاً بالمخاطر. ومع ذلك وعند التدقيق الشديد تظهر مجموعة من المخاطر. وإليك بعض الأمثلة :

- الحصيلة الناتجة عن حملة جمع الأموال هذا العام تقتصر عن التوقعات غير الحقيقة للمنظمة غير الربحية.
- يقوم متبرع غير راض برفع دعوى قضائية لكي يسترد منحه الكبيرة عندما تفشل المدرسة في استخدام المنحة لإقامة مبانٍ جديدة خلال فترة محددة.
- تقوم جمعية كبيرة على نحو مفاجئ بإلغاء مشروع تسويق مرتبط بالهدف مع صاحب مصنع بعد احتجاج عنيف من الجمهور بسبب المشاكل الأخلاقية التي تسببت هذه العلاقة. ويقيم صاحب المصنع دعوى قضائية ضد الجمعية لمخالفة شروط العقد.
- تتعثر جمعية خيرية بعد نشر مقال يزعم أن صغار المستفيدين من الخدمات الواردة أسماؤهم في نشرات المنظمة المتعلقة بجمع الأموال قد وافتهم المنية منذ زمن بعيد.
- قيام منظمة غير ربحية معتمدة على الدعم المالي من الحكومة بوقف نشاطها عندما لا تقوم الحكومة بتسديد الدفعات المالية في موعدها المحدد في العقد.

يتلقى برنامج إصلاحى محلى منحة محددة من مؤسسة بالمجتمع المحلى لتمويل التوسع فى البرنامج الإصلاحى لخدمة الصغار الميالين للعنف. ويقرر المترفع عدم تجديد التزامه، ولكن المدير التنفيذى يتعهد بالاستمرار فى البرنامج بالرغم من نقص التمويل.

يقبل المدير التنفيذى لنظمة غير ربحية فى المجتمع المحلى منحة كبيرة من منتج لأوانى الألومنيوم، والغرض من المنحة هو استخدامها لتفطية نفقات برنامج تربوى مدرسى. وينقسم رأى مجلس الإدارة بين قبول أو رفض الهبة، فبعضهم يجادل عن الحاجة إلى مصدر دخل وشركاء جدد، والآخرون قلقون من أن يصبحوا واجهة لصالح الشركة. وكلما الفريقين أسس حججه فى ضوء رسالة المنظمة.

منشأة إيواء لا تستطيع تحمل تكالفة شخص متفرغ لجمع الأموال فتقوم بدلًا من ذلك باستخدام موظفة تتمىء لقاء نسبة لها من الأموال التى تجمعها للوكالة. ويكشف أحد المترفعين الرئيسين فيما بعد أن ٢٥ سنتاً من كل دولار تم جمعه فى أثناء الحملة يتم دفعه كعمولة للقائم بجمع الأموال. وهو يعبر عن استيائه من التكالفة العالية للحملة ومن استخدام المنحة التى قدمها.

محطة إذاعية عامة تشتراك مع حزب سياسى فى قائمة المترفعين وهكذا تعرض نفسها للاستجواب والتحري من جانب الكونجرس والصحافة.

إذا كانت بعض هذه السيناريوهات تبدو مألوفة، فذلك لأنها مأخوذة من عناوين الصحف وتقارير وسائل الإعلام الحديثة. هل يحتمل أن تجد منظمتك غير الربحية نفسها فى أى من تلك المواقف؟ إن الرسائل يجب أن تكون واضحة بحيث أنه مهما يكن حجم منظمتك أو الجمهور الذى تخدمه، فإن مخاطر جمع الأموال موجودة حتى لو كنت ملتزماً تماماً بحرفية القانون.

ما هي إدارة المخاطر؟

المخاطر هي الانحراف المحتمل عما تتوقع حدوثه. ويمكن أن يكون أفضل أو أسوأ مما تتوقع. وفي معظم الحالات، يجب أن تركز الاهتمام الأكبر على ما يهدد قدرة منظمتك

غير الربحية على تحقيق رسالتها. فعلى سبيل المثال، قد يكون هناك شيء معروف أو مجهول يمكن أن يعوق قدرتك على تجنيد متطوعين، وخدمة عملاء، والدفاع عن وجهة نظر، أو تسهيل عمل الشبكة، أو تثقيف جمهور عملائك. إدارة المخاطر فرع من المعرفة للتعامل مع المجهول. إن إدارة المخاطر الفعالة تزيد من احتمال النجاح في تحقيق الأهداف وأداء رسالتك عن طريق تمكينك من توقع القيود والعوائق المستقبلية، وتحطيم البدائل لتخطى هذه القيود. ولكل تدبر المخاطر في منظمتك غير الربحية، عليك أن تسأل وتجيب على ثلاثة أسئلة لكل جانب من جوانب عملياتك :

- ١- ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟
- ٢- ماذا سنعمل؟ (لكي نمنع كلاً من الضرر وعواقب وقوع حادثة).
- ٣- كيف سندفع تكاليفها؟

إن «الحد الأدنى» من إدارة المخاطر في قطاع المنظمات غير الربحية هو الحفاظ على ثقة الجمهور. فالمنظمات غير الربحية الفعالة حقاً تضع في اعتبارها الأسئلة المتعلقة بإدارة المخاطر المذكورة أعلاه في ضوء جميع النواحي الرئيسية للمنظمة. وبالنسبة لمعظم المنظمات غير الربحية فإن المهمة الرئيسية هي جمع الأموال. وكثيراً ما يكون الجهد المبذول للسيطرة على المخاطر في منظماتنا هو محاولة للسيطرة على النفقات. وكثيراً ما ينظر إلى إدارة المصاريف، ووضع ضوابط مالية، ومراقبة النفقات بعينية على أنها المسئولية المالية. ورغم أهميتها، فإن تجاهل الجانب الآخر من المعادلة - جانب الإيرادات - يغفل نصف الصورة. دعنا نواجه الأمر، فرغم أننا لا نقوم بالعمل لكى نجني ربحاً، إلا أنه فى معظم السنوات يجب أن يحقق «الحد الأدنى» عائداً إذا أردنا أن تستمر منظماتنا طويلاً، وسوف نتناول في الفصول القادمة المجالات المعينة التي يجب على كل منظمة غير ربحية أن تضعها في الاعتبار عند تقييم وإدارة أنشطة جمع الأموال.

الاستعانة بالأشخاص الملائمين

إن مجلس الإدارة والمدير التنفيذي هما المسئولان في النهاية عن جمع الأموال من

أجل منظمتك غير الربحية. ويرغم أنك قد تقرر تفويض مسؤولية جمع أموال المنح إلى شخص محترف في هذا المجال، فمن الواضح أنه لن يكون له مالك من اهتمام في النتيجة. فلأنك تستطيع أن تدفع أجرًا لشخص لكي يؤدي عملًا، ولكنك لا تستطيع أن تدفع مالًا لشخص كي يمتلك المنظمة، وإليك ما قالته مجموعتان صناعيتان :

«إن أعضاء مجلس الإدارة هم المفوضون الرئيسيون في المنظمة غير الربحية، فهم مسؤولون أساساً عن الحصول على الموارد الكافية ومراقبة طرق التصرف في هذه الموارد».

المصدر: المركز القومي لمجالس إدارة المنظمات غير الربحية.

«لكي تكون عملية جمع الأموال الخيرية عملية أخلاقية، يجب أن تكون موجهة نحو الرسالة، وتقوم على دعائم مؤسساتية، ويقوم بها متطوعون باحتراف في بيئه ليس بها دوافع غير لائقه، أو جزاء غير معقول أو مصالح شخصية». المصدر: الجمعية الأهلية لجامعي الأموال التنفيذيين.

ومن الناحية العملية، ما الذي يمكن أن يفعله عضو مجلس الإدارة لخلق بيئه يتفهم فيها مقدمو المنح رسالة المنظمة ويشعرون بالارتياح في دعمهم لها؟ سنقدم بعض الأفكار في هذا الموضوع في الصفحات التالية.

دور مجلس الإدارة في عملية جمع الأموال

أعضاء مجلس إدارة المنظمات غير الربحية :

- ✓ يحددون ما الذي يمكن تحقيقه فعلاً عن طريق المشاركة في تخطيط الأنشطة؛
- ✓ يفتحون الأبواب ويقومون بعمل مقدمات؛
- ✓ يشجعون ويعثرون على المتبرعين المحتملين؛
- ✓ يراقبون ويرشدون مبادرات جمع الأموال؛
- ✓ يظهرون الولاء للمنظمة بتقديم القدوة عن طريق عطائهم الشخصي؛ و
- ✓ يفكرون ويراجعون «تقرير حالة» المنظمة (لماذا تحتاج المنظمة إلى أموال وكيف ستستخدم هذه الأموال).

وفي بعض المنظمات قد يكون هناك حاجة أيضاً لجنة تنمية الموارد المالية، وهم مجموعة من الأفراد المخلصين من بين العاملين بالمنظمة ومجلس الإدارة والجمهور ترکز على توجيه أنشطة جمع الأموال للجمعية الخيرية. وإليك بعض مجالات اهتمامهم.

لجنة تنمية الموارد المالية

اللجنة :

- ✓ تعمل كوكيل للمجلس لتنسيق عمل أعضاء مجلس الإدارة التنفيذي والعاملين في جمع الأموال;
- ✓ تذكر جميع أعضاء مجلس الإدارة بمسؤولياتهم;
- ✓ تساعد المنظمة في التركيز على نواحي قوتها ورسالتها;
- ✓ تساعد في التأكيد على الإدارة الجيدة للتبرعات والمنع;
- ✓ تعاون في تنمية استراتيجيات لمشاركة جميع أعضاء مجلس الإدارة في عملية جمع الأموال;
- ✓ تعمل كمصدر للمعلومات عن العوامل التي تؤثر في عملية جمع الأموال بين المتعاملين مع المنظمة؛ و
- ✓ تطلب الهبات والمنع على المستويات المختلفة المطلوبة للجهود الجارية الخاصة بجمع الأموال.

تزويد برنامج جمع الأموال بالعاملين

من الذي سيقوم بالعمل الفعلى لجمع الأموال؟ عادة يكون هناك فريق من الناس - كل واحد منهم يقدم مهارات مختلفة ومعلومات متخصصة لهذه المهمة. وإليك بعض الأشخاص المشاركين.

١- العاملون الحاليون . عندما تكون هناك حاجة ملحة لبناء قدرة مؤسسية لجمع الأموال، فأخذ الحلول هو تدريب العاملين الحاليين أو تعيين عاملين جدد لديهم المهارات والخبرة التي تحتاج إليها المنظمة.

٢- جامعو الأموال المحترفون . إن الشخص المحترف في جمع الأموال قد يكون دعماً هائلاً لمنظمة صغيرة أو متوسطة الحجم، والتي قد تنقصها المعرفة والخبرة في هذا المجال الذي يكون في أحيان كثيرة معقداً وبيروغامضاً. ومن المهم تذكر أن الشخص المحترف حتى الضمير يعمل طبقاً لأعلى المعايير الأخلاقية؛ ولكن مع ذلك، فإن المجلس والعاملين عليهم واجب مراقبة ومراجعة الأنشطة التي يقوم بها هذا المحترف عن كثب. فإنه من الحماقة أيضاً وعدم الإحساس بالمسؤولية أن تتوقع أن محترف جمع الأموال يمكن أن يقدم حلولاً للمشاكل المالية للمنظمة، أو يجلب لها أموالاً ضخمة بدون المشاركة والتأييد على أعلى مستوى من جانب المسؤولين الرئيسيين عن التبرعات في المنظمة، بما فيهم العاملون ومجلس الإدارة.

٣- العاملون المؤقتون . حيثما تكون الحاجة قصيرة الأجل مع ضرورة بذل جهد متواصل لمدة محددة، فقد يكون البديل المناسب هو الاستعانة بعاملين مؤقتين لجمع الأموال.

٤- المتطوعون . تستخدمن العديد من المنظمات غير الربحية متطوعين من بين أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء اللجان، وغيرهم لمساعدة العاملين على القيام بهذا العمل. ومع ذلك فمن المهم تذكر أن المتطوعين يكون لديهم غالباً ارتباطات مهنية وشخصية خاصة بهم يمكن أن تحد من قدرتهم على إعطاء اهتمامهم الكامل لهذا المجال الحيوي. وقد تكون النتيجة عدم تحقيق الأهداف الازمة لبقاء المنظمة. وفي حالات أخرى، قد يكون المتطوعون الذين يتبرعون أيضاً للمنظمة أكثر جامعي الأموال كفاءة وقدرة على الإقناع.

وتحتاج مسألة الاستعانة بشخص محترف لجمع الأموال اهتماماً أكثر إذ أنها موضوع معقد ليس له إجابة واحدة صحيحة لكل منظمة.

وكتيراً ما يكون من المفيد والضروري الاستعانة ببعض الخبراء إما عن طريق تعينهم أو بعقود. وجامع الأموال المحترف يتحلى بمزايا المهارة والخبرة المتخصصة في جمع الأموال. ولما كانت المنظمات غير الربحية قد حاولت في السنوات الأخيرة أن تعمل على غرار المنظمات التي تبغي الربح، فإن بعضها فكر في دفع عمولة أو نسبة من الدخل المتحصل لجامعي الأموال.

إن «الجمعية الأهلية لجامعي الأموال التنفيذيين»، هي جمعية من المحترفين في جمع الأموال، قامت بدراسة دقيقة لهذه القضية. وقد وضعت هذه الجمعية إرشادات تنص على أن مثل هذه المكافأة غير ملائمة في بيئه لا تستهدف الربح لعدة أسباب.

ومبدأ الرئيسي وراء هذه الإرشادات هو أنه لا يجب على الذين يعملون مع المنظمات غير الربحية أن تكون لهم مصلحة شخصية نتيجة لعلاقتهم مع المنظمة غير الربحية. (المكافأة على أساس المهارة، والجهد والوقت المبذول، بدفع مرتب أو أجر لا يعتبر مصلحة شخصية). وطبقاً للجمعية الأهلية لجامعي الأموال التنفيذيين، فإن العمولة أو النسبة من الأجر تخل بمبدأ «انتفاء المصلحة» وعلى ذلك فهي بطيئتها غير أخلاقية للأسباب الآتية :

١- الرسالة والمصالح بعيدة الأجل للجمعية الخيرية يمكن أن تصبح ثانوية بالنسبة لمصالح العامل الشخصية والمكسب الذاتي. وربما لاتحتل مصالح واحتياجات المتبرع (والجمهور) المقام الأول.

٢- إن مواقف المتبرعين يمكن أن تتدمر نهائياً كرد فعل لعلمهم بأن من قام بجمع الأموال سوف تدفع له عمولة مباشرة من الهبة التي قدمها الشخص المتبرع، وبالتالي تعرض الثقة التي تعتمد عليها أعمال الخير للشبهات.

٣- إن النسبة أو العمولة يمكن أن تدفع الأفراد الذين تتوجه مصالحهم الشخصية نحو النتائج المباشرة إلى سلوك غير أخلاقي أو تصرفات غير ملائمة، بدون النظر إلى مصالح المتبرع الرئيسية.

٤- إن عملية جمع الأموال عملية مستمرة للتعرف على المتبرعين وتنمية عددهم. ويكون لدى الأفراد صلة برسالة المنظمة ويرغبون في تقدمها وتأييدها عن طريق التبرعات الخيرية. والمبدأ الرئيسي للنجاح هو أن المنظمة يتم دعمها وتعزيزها عندما يشارك المتطوعون بنشاط في هذه العملية.

إن دور جامع الأموال المحترف يجب أن يشمل إيجاد مجموعة من المتطوعين يزداد التزامهم وتحمسهم وقدرتهم. وعملية ربط المكافأة بالعمولة قد لا تشجع هذا النشاط.

٥- يمكن للعمولة ونسبة من المكافأة أن تك足 الشخص بدون استحقاق. فالتبرعات التي تتحقق في وقت معين تكون في أحيان كثيرة نتيجة جهود عدة أشخاص، بما فيهم المتطوعين، على مدى فترة طويلة من الزمن. والشخص الذي تعتمد مكافأته على العمولة أو النسبة قد يرغب في أن تتضمن تقديرات مكافأته مثل هذه الهبات.

٦- قد لا تظل مصالح المتبرعين لها الأهمية القصوى. فهناك العديد من الطرق للتبرعات والأدوات المالية التي يمكن للمتبرعين الاختيار من بينها. وقد يكون لجامع الأموال الذي يحصل على نسبة تأثير على ما يختاره المتبرع كى يحصل على أعلى عائد فوري بدلاً من الحفاظ على أصول المتبرع من أجل أكبر فائدة بالنسبة له وللجمعية الخيرية على المدى البعيد^١.

وعلى الرغم من ثبات مبدأ عدم إعطاء عمولة، فقد خفت الجمعية الأهلية لجامع الأموال التنفيذيين إلى حد ما من موقفها الخاص بدفع المكافأات والحوافز للتنفيذيين الذين يجمعون الأموال. ومن الواضح أن هذا مجال معقد ويجب التفكير ملياً في كيفية مكافأة جامع الأموال قبل أن يشارك في هذا العمل.

وفي الفصول المتبقية من هذا الكتاب، سوف نستعرض بعض النتائج السلبية المحتملة لجهود جمع الأموال. وسوف نعرض أيضاً بيايجاز الخطوات المحددة لتخفييف المخاطر والتوكيد على أن جهودك التي تبذلها بنية حسنة سوف تحقق النتائج التي كنت تتوقعها وتطلبها.

إن تخفيف المخاطر هام وضروري بصفة خاصة لجمع الأموال، إذ أن خيارات تمويل المخاطر محدودة. فتمويل المخاطر يتضمن الإجابة عن هذا السؤال: «كيف ستدفع تكاليفها؟» قبل وقوع الضرر أو الخسارة. ولا توجد بوالص تأمين تعوض المنظمة غير الربحية التي لم تحقق توقعاتها الملموحة لجمع الأموال، أو تعيد سمعة المنظمة التي أضيرت من جراء شراكة مشكوك فيها. وال الخيار الوحيد الواقع هو أن تصمد بعناد وتعيد بناء سمعة منظمتك غير الربحية.

الفصل الثاني

الموازنة : القيد الذي يحكم

كتاب «جمعية نيويورك التاريخية» The New-York Historical Society، يسرد في كيفن جوتري تاريخ جمعية خيرية محترمة في نيويورك تأسست عام 1804 لكي «تجمع وتحافظ على المواد المتعلقة بالتاريخ المبكر لنيويورك والولايات المتحدة». وفي روايته لقصة مسيرة الجمعية المتقلبة والمضطربة عبر المصاعب المالية، والتغطية الكثيفة من وسائل الإعلام والتغير في رسالة الجمعية، يلفت جوتري النظر إلى العديد من الممارسات القيادية والإدارية التي ساهمت في إحداث تعرق كبير في المؤسسة. وبإضافة إلى وجهة النظر الخارجية والفريدة التي أضافها إلى القصة، فإن جوتري يصف ممارسات كثيرة يمكن لأى منها أن تسلل منظمة نمطية غير ربحية. وأحد المجالات التي شرحها بوضوح في الكتاب هي عملية إعداد الموازنة السنوية للجمعية.

ويعرض جوتري بإيجاز الممارسات المختلفة للإدارة المالية التي كانت محفوفة بالمخاطر والمجازفة بالنسبة للجمعية. وسوف يجد الكثير من القراء تشابهاً طفيفاً بين بعض هذه الممارسات وتلك الموجودة في منظماتهم. ومع ذلك فإن موضوع إعداد الموازنة ينطبق على جميع المنظمات غير الربحية. فيجب على كل منظمة تريد أن تزدهر أن تؤسس كلاً من عملية جمع الأموال والإنفاق على توقعات الإيرادات والمصروفات. لقد ارتكبت تلك الجمعية

خطأ في إعداد الموازنة شائعاً جداً في قطاع المنظمات غير الربحية: بدء العملية في الجانب الخطأ من الصفحة. ويعني آخر، البدء في إعداد الموازنة السنوية بحساب جانب النفقات في الموازنة.

ومن المؤكد أنه من الأسهل البدء بالنفقات. فلأن تضع قائمة ببنفقات هذا العام، وتحسب الزيادات بناء على عوامل معروفة مثل الزيادة الدورية للإيجار، وتكليف أعلى للبريد، وزيادات عامة في المرتبات بنسبة ٥ في المائة، وإضافة برامج وخدمات، وارتفاع تكاليف الطباعة نتيجة الزيادة المتوقعة في قائمة من تراسلهم المنظمة بالبريد، وهذا، وحتى بدون إضافة خدمات جديدة أو التوسع في قاعدة المتعاملين مع الجمعية، فإن نفقات المنظمة غير الربحية النمطية تزيد ٥ في المائة سنوياً بسبب التضخم، والتعديلات في المرتبات، وزيادات أخرى.

ولهذا فليس من الصعب أن تصل إلى تصورات واقعية ومنطقية واضحة لجانب النفقات في الموازنة. وفي نهاية العملية، يقدم المدير التنفيذي قائمة «بما نحتاج إليه». ويكون قد قدم أيضاً عن طريق سحر «كشف الحساب» أو ربما آلة حاسبة بسيطة – الرقم السحرى – أي جملة الأموال التي يجب أن تجمع لكي تغطي نفقات العام القادم. وهذا يوجه اهتمامه الآن إلى جانب الإيرادات في الموازنة. والخطوة المتبقية في عملية إعداد الموازنة هي الحصول على الخانات الخاصة بالدعم – الهبات من الأفراد، والمنح من المؤسسات، والدعم من الشركات، والأجور، وحصيلة المبيعات، وغيرها – لكي تضاف إلى «الرقم السحرى»، وفي بعض الحالات، إضافة الدخل الصافي الاحتياطي أو التقديرى لهذا العام. ويجب أن يكون الخطر في اتباع هذا المدخل واضحاً: إنه يؤدى بسهولة إلى تقدير تصورات غير واقعية للإيراد. والأمر القابل للمناقشة أنه يحدد مسبقاً رقم الإيراد، والذي يجب أن يكون الرقم السحرى على الأقل.

والواقعية مطلوبة في جانبي الموازنة، والفشل في التنبؤ الملائم بالإيرادات والنفقات من الممكن أن يؤدى إلى كارثة لا يمكن إصلاحها للمنظمة غير الربحية. وبالنسبة للمنظمات الصغيرة، فإن إمكانية البقاء المباشر عند مواجهة عجز قد يكون مستحيلاً. وفي المؤسسات الأكبر مثل الجمعية التاريخية، فإن إمكانية الحصول على منحة أو مصدر آخر للتمويل يمكن أن يخفف أو يؤجل تأثير التقديرات غير الواقعية.

وفي حالة جمعية نيويورك التاريخية، يوضح جو ترى الحاجة إلى البدء بجانب

الإيرادات عند إعداد الموازنة، وتتساءل أولاً: ما الإيرادات التي نأمل بواقعية جمعها في العام القادم؟ قبل أن تسأله «كيف سنستخدم هذه الإيرادات في تحقيق رسالتنا؟» وهذا الحل يبدو تبسيطاً مبالغة في التحدى المعد و المفهوم لقوية المنظمة غير الربحية. ويساطته لاتجعل مهمة إعداد موازنة السنة القادمة أسهل للشخص الذي يقوم بإعدادها. إنه أسهل كثيراً أن تبدأ «بما نحتاج إليه لإدارة منظمة» عن مواجهة القرارات المؤللة المطلوب اتخاذها عند توقيع نفس الإيرادات التي تم تحصيلها هذا العام أو أقل منها في العام القادم.

فعلى سبيل المثال، مرت مؤسسة خيرية تربوية بعام متميز عندما قامت ببيع مواد تعليمية. فقد أمكنها تعين عدد إضافي من العاملين وشراء المعدات والمواد لدعم هذه العملية الموسعة. والمدخل الصحيح للموازنة يحتاج إلى أن تبدأ بسؤال: «هل من الواقعى أن ننتظر أداءً مشابهاً في العام المقبل، أو أنه كان هناك عامل أدى إلى هذه النتائج غير العادلة، مثل حدوث شيء في المجتمع المحلي كان خارج سيطرتنا؟» فإذا لم يكن من الواقعى أن نتوقع نمواً مستمراً، أو من الملائم في الواقع أن نقوم بتقدير رقم أقل، ففي هذه الحالة لا بد لإيرادات الموازنة أن تواجه قضايا البنية الأساسية في جانب النفقات من الموازنة.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

□ ابدأ عملية إعداد الموازنة بجانب الإيرادات:

ضع في اعتبارك دائمًا ما يلى :

- مراعاة ما هو واقعى وممكن عند وضع تقديرات كل بند من بنود الإيرادات.
- فكر في الظروف الخاصة أو العوامل البيئية التي أدت إلى نتائج غير طبيعية في العام الماضي.
- ضع في اعتبارك الظروف الخاصة التي يمكن أن تعيق عملية جمع الأموال في العام القادم (مثل اندماج المانحين، تغيير في التركيز أو الأولويات، فقد قادة رئيسيين).
- لا تستخدم أبداً صيغة اعتباطية مثل زيادة ٥ أو ١٠ في المائة في كل بند من

بنود الإيراد لوضع تقديرات العام المقبل.

– فكر في كل بند على حدة، وفكرا مليأً في إمكانية جمع الأموال بأمانة ودقة.

□ راجع بدقة افتراضاتك الخاصة بالنفقات.

– هل يمكن أن يؤدي العاملون عملهم بكفاءة أكثر؟

– كيف يمكن خفض أو استبعاد بعض النفقات؟

– إذا كانت هناك فجوة بين الدخل والنفقات، فما هي الطريقة السليمة لسد هذه الفجوة؟ إن النظرة الفاحصة للموازنة كثيراً ما تظهر الحاجة إلى تطوير وتنوع مصادر الدخل في المنظمة.

تحقيق التنوع الصحيح : تنوع جانب الصفحة الخاص بالإيرادات

إلى أى مدى يجب أن تكون مصادر إيراداتك متنوعة؟ هل يجب أن تنشئ اعتماداً مالياً للهبات يوفر لك مورداً للدخل المستمر من أجل الخدمات الأساسية؟ لا توجد صيغ أو إجابات سهلة لهذه الأسئلة. فإذا مدير يكتشف انخفاضاً مفاجئاً في التبرعات، أو رسوم العضوية، أو الدخل من أحد المشروعات أو المناسبات الكبرى التي تدر دخلاً مثل حفلة خيرية أو مؤتمر لجمع الأموال كان عدد الحاضرين به أقل من المتوقع، يمكن أن يخبرك عن أهمية وجود مصادر مختلفة متعددة للدخل. وتعتمد معظم المنظمات غير الربحية على مصادر متعددة ومختلفة للإيرادات قد تشمل: التبرعات الفردية، ورسوم العضوية، ومنح من المؤسسات، ورسوم التسجيل للجمعيات، ومبيعات المنتجات، وإيرادات رعاية الشركات، ورسوم العقود، وأجور الخدمات.

والمهم تذكر أن كل مصدر دخل من هذه المصادر يكون مصحوباً بمسؤولياته والتزاماته ومخاطره. فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة التي تضم أعضاء يجب أن تخضع للمساءلة من أعضائها الذين قد ينظر إليهم باعتبارهم أصحاب المنظمة. ولا يوجد للمنظمة التي تضم أعضاء رقم أو نسبة محددة مثلى لرسوم العضوية من مجموع الدخل.

ومن ناحية أخرى، فإن المنظمة التي تضم أعضاء، والتي تمثل رسوم عضويتها نسبة ضئيلة للغاية من إيرادها الكلي، قد تخاطر بالبعد عن تحقيق رسالتها إذ أنها تركز اهتماماً أكبر على الوفاء بمتطلبات المصادر الرئيسية لتمويلها بدلاً من التركيز على رسالتها. فعلى سبيل المثال، فإن المنظمة التي لا تدقق جيداً عند قبول التبرعات من الشركات يمكن أن تتحول إلى تقديم مساعدة لهذه الشركات للترويج لمنتجاتها وخدماتها بدلاً من التركيز على رسالتها الأساسية لخدمة المجتمع.

وبالإضافة إلى ذلك، فقد يحتاج كل مصدر تمويل إلى طرق مختلفة لإدارة وحساب الأموال. إن العقود والمنح الحكومية مشهورة بصفة خاصة بقيودها الصارمة للإدارة والمحاسبة. والفشل في العمل وفق هذه الشروط والقيود يمكن أن يؤدي إلى غرامات مالية بل ربما إلى عقوبات جنائية. وقبل قبول أي تمويل كن متاكداً أنك فحصت بدقة العوء الإداري الذي يفرضه عليك أي مصدر تمويل. فإذا كانت البنية الأساسية التي ستتولى إدارة المنحة أو العقد غير متوافرة في ذلك الحين، قم بحساب التكاليف الازمة لإيجادها بالدولارات ووقت العاملين.

وإجمالاً، فإن المنظمة تكون أقوى إذا كان لها مصادر متعددة للإيرادات ولا تعتمد أكثر من اللازم على أي مصدر واحد من مصادر الدخل. ومرحباً بعالم جمع الأموال المعقّد والمحفوف بالمخاطر في أحوال كثيرة حيث لا بد فيه من الموازنة بين الاحتياجات المالية للمنظمة والتكاليف والتسويات المصاحبة لعملية جمع الأموال المطلوبة.

وإليك بعض الأسئلة التي يحتاج العاملون بالمنظمة ومجلس الإدارة التفكير فيها قبل الإقدام على حملة طموحة لجمع الأموال :

- ما هو حجم ما يجب إنفاقه على جهود جمع الأموال؟
- هل تساعد التبرعات المنظمة على تحقيق رسالتها وتقديم برامج وخدمات متسقة مع رسالتها، أم أنها فقط تدعم البنية الأساسية لجمع الأموال؟
- ما هي مخاطر «قصور الاستثمار» في جهود جمع الأموال؟ هل ما تتفقه المنظمة كاف؟
- ما هي النسبة المقبولة أو أعلى نسبة من إجمالي التكاليف الإدارية التي يجب إنفاقها على جمع الأموال؟ (ما المبلغ الذي نحن مستعدون لإنفاقه في سبيل الحصول على دولار؟)

- هل لدينا الموارد الفنية داخل المنظمة لراقبة متطلبات المترعين الحالين بشكل مناسب؟ هل يمكن تحقيق ذلك إذا توسيع قاعدة المترعين للمنظمة.
- هل أقمنا النظم التي تضمن الوفاء بالمتطلبات التي يفرضها المترعين والموعد النهائي لإنجاز العمل؟ من المسئول الذي يضمن تنفيذ ذلك.

اختيار التقنيات المناسبة لجمع الأموال

يجب على كل منظمة غير ربحية أن تختار تقنيات جمع الأموال التي تساعدها على تحقيق رسالتها، وتقديم الخدمات الأساسية، وتحقيق أهداف جمع الأموال؛ وتكون هذه الأساليب فعالة من حيث التكاليف، ومتسقة مع سياسة المنظمة وثقافتها؛ وأخلاقية وفوق مستوى الشبهات. وإليك بعض الأمثلة للمداخل المختلفة لعملية جمع الأموال.

■ التسويق المباشر

التسويق المباشر هو طلب المنتجات والخدمات أو التبرعات ، عادةً بالبريد أو بالטלيفون، عن طريق الاتصال المباشر مع المشتري أو المترعرع المرتقب. وتشمل مزايا البريد المباشر تشريف جمهور المعاملين مع المنظمة وجلب مترعين جدد. أما العيوب فتشمل التكاليف المرتفعة نسبياً لبدء النشاط، والنتائج غير المؤكدة، ومخاطر إثارة غضب بعض المترعين الذين لا يوافقون على مثل هذه الحملات. وإليك بعض المسائل لتضعها في الاعتبار:

- هل يمكننا الحصول على قائمة بمن يحتمل أن يتبرع للمنظمة أو يتعامل معها ؟
- هل نستطيع تحمل تكاليف هذا النوع من البرامج ؟
- هل قامت المنظمة بالتسجيل في جميع الولايات المطلوب التسجيل فيها قبل البدء في تقديم الطلبات ؟
- هل هناك منظمات مشابهة في المجتمع المحلي نجحت في استخدام البريد المباشر؟ لو كان الأمر كذلك، هل جمعنا المعلومات عن تلك الجهود ؟

□ هل يمكننا الحصول على قائمة الأشخاص الذين تراسلهم المنظمات الأخرى المشابهة بالبريد ؟

وللتسويق المباشر وجه آخر وهو أنه كثيراً ما يتطلب إجراء العديد من الاتصالات مع نفس الأشخاص قبل ظهور أية نتائج ملحوظة. فكر فيما إذا كنت مستعداً لبذل هذا المجهود المتواصل.

■ **الطلبات الشخصية**

إن أكثر الطرق فعالية في الحصول على الدعم تأتي عن طريق الطلب الشخصي، ومن الأفضل أن يكون الاتصال مباشراً؛ أما البديل فهو الاتصال عن طريق التليفون. ويساعد هذا الاتصال الشخصي المتبرع على توجيه الأسئلة دون تحفظ والحصول على معلومات أكثر عن المنظمة والمشروع مما يمكن أن يحصل عليه من ورقة مكتوبة. أما المخاطر بالنسبة للمنظمة فهي أن طالب المنحة يجب أن يكون مقنعاً وملماً بمعلومات كافية عن المنظمة وبرامجها. فإذا لم يستطع أن يجيب على أسئلة المتبرع، فقد يفقد المتبرع الثقة في قدرة المنظمة على القيام ببرامجها.

■ **الدخل المكتسب من العمل ومن المشروعات**

الدخل المكتسب من العمل هو الإيراد الذي تتحققه المنظمة من الأنشطة المرتبطة بالبرامج (مثل رسوم العضوية أو الاشتراك في المنظمة). والدخل من المشروعات هو إيراد المشروعات التي تقام فقط للحصول على إيرادات جديدة (مثل مبيعات الفطائر التي تتولاها بنات الكشافة). وللتذكرة فإن الأنشطة غير المرتبطة (أى غير المرتبطة برسالة المنظمة الخيرية غير الربحية) يجب ألا تتعدي ٢٥ في المائة من إجمالي النفقات والجهود، ويجب عدم توزيع الدخل على الأعضاء والمديرين أو الموظفين.

■ **رعاية المؤتمرات والمناسبات**

لقد أصبحت إتاحة الفرص أمام شركات القطاع الخاص لدعم الاجتماعات والمناسبات التي تقيمها منظمتك عن طريق تغطية جزء من النفقات وسيلة شائعة جداً تضاف إلى الرسوم التي يدفعها الحاضرون، وبذلك تخفض التكاليف بالنسبة للمنظمة.

ويمكن للشركات أن ترعى أي شيء مثل الاستراحة القصيرة لتناول القهوة أو الغداء أو الحفلات المسائية. بل إن إحدى المؤسسات التجارية حصلت على مقدم دعم لشريك تثبيت الورق التي أعطيت للحاضرين في المؤتمر السنوي.

وتلقى المنظمة الراعية عادة بعض التقدير العلني أو أشياء أخرى ترفع من روحها المعنوية عند دعمها لمؤتمر، أو اجتماع، أو مناسبة خاصة. ومع ذلك يجب توخي الحذر في هذا المجال. فقد قررت مصلحة الضرائب في بعض اتفاقات الدعم أن الراعي يدفع في الواقع قيمة إعلان ولذلك طلبت من المنظمة غير الربحية أن تدفع ضرائب على العائد باعتباره دخلاً لا علاقة له بنشاط المنظمة المعني من الضرائب (انظر الفصل السابع). إن رعاية النواحي الخاصة في أي اجتماع أو مؤتمر، مثل الاستراحة القصيرة لتناول القهوة والأشياء التي تقدم مجاناً للحاضرين، قد يضفي جواً تجاريًّا مبالغًا فيه على إجراءات المنظمة. وفي بعض المنظمات يكون رد فعل الحاضرين سلبيًّا عندما يتضح أن المضيف قد باع جميع فرص الإعلان المتاحة. وتكمّن المخاطرة في أن منظمتك غير الربحية سوف تشتهر أكثر بسبب «الدعم» التجاري أكثر من رسالتها الرئيسية. وقد يوحي مؤتمرك إلى الحاضرين بأنهم يشاهدون إحدى المسابقات الرياضية التي تغطي الإعلانات لافتتها الخلفية؛ في حين يقدر الآخرون جهودك في تخفيض رسوم التسجيل بقدر الإمكان. إن معرفة رد فعل المشاركين مهم لإدارة مخاطر رعاية المناسبات.

مشروعات التسويق مع المنظمات الربحية

في مقابل استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها أو دعمها يمكن لأى مشروع أن يساهم بجزء من المبيعات إلى المنظمة غير الربحية. إن التسويق المرتبط بالهدف هو أحد المجالات التي تنمو بسرعة لتحقيق دخل للمنظمات غير الربحية. إن بطاقات الائتمان، والتأمين، والخدمات المالية هي من بين أكثر البنود شيوعاً ولكن أسماء (وسمعة) المنظمات غير الربحية قد استخدمت لبيع جميع الأشياء بدءاً من الأجهزة والأدوية التي تباع بدون وصفة طبية إلى قطع الحلوى. والمخاطر المحتملة لمثل هذه التعاملات للمنظمات غير الربحية متعددة وتشمل المخاطرة بأن المنتج الذي يحمل اسم المنظمة أو شعارها أو دعمها به مشاكل، أو أن غيرهم من المتبرعين المرتقبين قد لا يكونون مستعدين لدعم المنظمة غير

الربحية بسبب علاقاتها مع منافس. والفصل الخامس يبحث بتفصيل أكثر المخاطر والمشاكل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

الإعلانات المدفوعة

يمكن للمنظمة غير الربحية أن تبيع مساحة تخصص للإعلانات في مطبوعاتها أو موقعها على شبكة الإنترنت. ملحوظة : يعتبر هذا عادةً دخلاً غير مرتبط بالمشروع وقد يخضع للضرائب. ويجب إبلاغ المعلومات الخاصة بالدخل غير المرتبط بالمشروع إلى مصلحة الضرائب على نموذج ضريبي خاص.

العمل بأجر

قد تافق المنظمة غير الربحية على عقد اتفاق مع منظمة أخرى لتقديم عمل أو خدمات لها. وعندما تفكر في عقد اتفاق للعمل، حدد ما إذا كان هذا العمل يتفق مع رسالة المنظمة ويلبي الاحتياجات الهامة للمتعاملين معها. وعليك أيضاً أن تقدر ما إذا كان الوقت المطلوب لإنجاز هذا العمل يمكن أن يستغل بشكل أفضل للأوجه الرئيسية من رسالة المنظمة. وأخيراً هل يمكن أن تنسى العلاقة بين منظمتك غير الربحية والمنظمة الأخرى بأي طريقة إلى سمعة منظمتك أو مكانتها؟

المناسبات الخاصة

يمكن أن تكون المناسبات الخاصة طريقة مكلفة لجمع الأموال، ولكن قد تكون طريقة مناسبة تماماً خاصة إذا أمكن تحقيق هدف ثانوي آخر. على سبيل المثال «السباق من أجل الشفاء»، وهو السباق السنوي الذي يقام في المدن ويجذب باستمرار انتباه وسائل الإعلام القومية للمخاطر المستمرة لسرطان الثدي.

المنح المخططة

المنح المخططة تشمل هبات من الأموال، والأوراق المالية، أو أى ممتلكات أخرى يعطيها متبرع لكي تستخدema المنظمة غير الربحية المتلقية في المستقبل وأحياناً في الوقت الحالى. وقد تشمل مثل هذه الهبات ما يلى :

- ✓ التأمين على الحياة : يحدد المتبرع المنظمة غير الربحية كمستفيد من بوليصة تأمين ويخصم مبلغ الأقساط التي يدفعها أو القيمة النقدية للبوليصة من إيراده باعتبارها تبرعات خيرية لأغراض ضريبة الدخل.
- ✓ هبات من الممتلكات : يقدم المتبرع هبات لا تسترد وقد يحصل على مبالغ نقدية محددة (دخل) مدى الحياة أو لعدد محدد من السنين. ويمكن أن تكون هناك تكاليف للصيانة والتخزين.
- ✓ هبات من العقارات : يقدم المتبرع هبات غير مشروطة أو «هبات من العقارات مع الاحتفاظ بالمنفعة العقارية مدى الحياة» كالتى تسمح للمانح أن يهب منزله مع استمرار إقامته به. ويحصل المتبرع على تخفيض الضرائب على الهبة التي قدمها وكذلك على أية تحسينات يجريها في المنزل أثناء إقامته به.
- ✓ هبة سنوية : يقدم المتبرع نقوداً أو أوراق مالية أو ملكية عقارية أو خاصة إلى المنظمة غير الربحية وتدفع له الجمعية الخيرية مبالغ نقدية محددة. ويمكن للمنظمة غير الربحية «إعادة تأمين» هذه الهبة السنوية عن طريق بيعها للشركات التجارية.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

عند تقييمك لجدوى التقنيات المختلفة لجمع الأموال المشار إليها آنفا، ضع في اعتبارك الأسئلة التالية :

- ❑ هل سيسهم هذا الأسلوب في جهودنا لتأدية رسالتنا – أم أنه مجرد تحصيل أموال من أجل الأنشطة أو الخدمات الأقل أولوية أو غير الضرورية؟
- ❑ ما هي أفضل وأسوأ النتائج المحتملة لهذا الدخل؟ وهل نحن مستعدون لكتلهما؟
- ❑ هل سيمكن هذا الدخل المنظمة غير الربحية أن تقدم خدمات إضافية أو أن تصل إلى جمهور أوسع؟

- كيف سينظر الآخرون (المتبرعون، متلقو الخدمات، الجمهور إلخ) إلى أساليبنا في جمع الأموال، وخاصة فيما يتعلق بسمعتنا؟
- هل المدخل المقترن مرتفع المريلود؟ هل لدينا معلومات كافية عن الاستراتيجية لتقدير ما إذا كان مرتفع المريلود؟ (هل قمنا بأداء واجبنا؟)
- هل يحتاج الأسلوب إلى استثمار طويل الأجل للوقت أو استثمار كبير للموارد؟ (على سبيل المثال من الواضح أن الحملة الرئيسية تحتاج إلى الالتزام على المدى الطويل. ويشير الخبراء أيضاً إلى أن استئجار قوائم المراسلة بالبريد لبيع المنتجات أو طلب التبرعات يحتاج إلى إرسال العديد من الرسائل بالبريد لكي نحصل على نسبة معقولة من المريلود).
- هل الأسلوب متسق مع سياستنا؟ (على سبيل المثال، منظمة للدعوة مخصصة لزيادة الوعي عن خصوصية المستهلك لا تتصح ببيع قائمة المتبرعين أو أسماء أعضائها).
- ما هي الالتزامات من الوقت والموارد التي تقدمها لهذا المدخل؟ هل لدينا في الوقت الحالى عاملون لديهم معرفة جيدة بهذا النوع من جمع الأموال؟ إذا كان العاملون الحاليون سيتحملون جهوداً جديدة لجمع الأموال، ما هو العمل الحالى الذى يجب أن يعاد توزيعه أو يتم إلغاؤه؟ وإذا لم يكن لدينا الموارد البشرية التى تحتاجها، فهل نحن مستعدون لتعيين نوى الخبرة الذين تحتاج إليهم على أساس دائم أو مؤقت؟
- ما هو عائد الاستثمار الذى تتوقعه وعلى أي مدة من الزمن؟ كيف سنقيم النجاح؟
- هل مدخل جمع الأموال المقترن مدخل أخلاقي وفوق مستوى الشبهات؟

الفصل الثالث

المنح المقدمة من المؤسسات:

استخدام شبكة عريضة

يمكن أن تكون المؤسسات الخاصة مصدراً هاماً إذا شأن للدخل للمنظمات غير الربحية، ولكن اختيار المؤسسات المناسبة التي تساعد في تمويل منظمتك يعد فناً أكثر منه علمًا. فهناك العديد من العوامل التي يمكن أن تحدد ما إذا كان مصدر معين للتمويل مناسباً لمنظمتك غير الربحية إلى جانب مجموعة من الأسباب الأخرى التي تؤثر على فرصك في الحصول على منح مالية. فمن المفهوم دائماً أن تبدأ بالمؤسسات التي تتوافق أولويات التمويل بها ومبادئها مع المشروع الذي تفكرون فيه. ثم تسعى لكي تشرح بأسلوب مبتكر لماذا تشعر بأن منظمتك غير الربحية ستكون شريكاً ملائماً. ومن النادر - إن لم يكن من المستحيل - أن يكون من الملائم أن تسعى للحصول على تمويل عندما تكون مبادئ الممول المنشورة خارجة تماماً عن مجال مشروعك. وبمجرد أن تحدد بعض المؤسسات التي تعتقد أنه من المحتمل أن تساهم في تحقيق أهدافك، يجب أن تقنع بقضيتها الموظف المختص بالمنح وغالباً مجلس مراجعة. إن علاقتك مع صانع القرار ستكون العامل الحاسم في تحديد ما إذا كانت منظمتك ستحصل على المنحة أو على خطاب رفض. وزيادة فرصة القبول تتطلب استراتيجية متعددة الأوجه من الممكن أن تشمل بعض التكتيكات التالية:

□ تأكيد من أن أولويات التمويل الحالية للمؤسسة تشمل نوع المشروع الذي تحاول

أن تحصل على تمويل له:

□ حدد مسئول الاتصال الرئيسي لنوع المشروع:

□ أنشئ علاقة مع مسئول أو مسئولى الاتصال الرئيسيين في المؤسسة التي تعطى

المنح:

□ اتبع التعليمات التي يقدمها المانع (فمثلاً لاتقدم مقترحاً شاملاً عندما يكون

المطلوب هو خطاب استعلام).

□ حدد الأشخاص الجديرين بالثقة والذين لهم علاقات ويمكنهم ضمان صحة

مشروعك أو تقديم الدعم في الوقت المناسب للأعمال الجيدة التي قامت بها

منظمتك:

□ وفر الوقت الكافي لعملية المراجعة - فبالنسبة للمؤسسات الكبرى فإن القليل من

المنح تعطى في غضون عام من تاريخ أول اتصال بالمؤسسة. لا تنتظر الحصول

على شيك خلال ٩٠ يوماً من خطاب الاستعلام:

□ استثمر في العلاقات على المدى الطويل وتذكر أنه رغم أن المنظمة قد لا تختار

تمويل الاقتراح الحالي، فإن الاقتراح التالي يمكن أن يتواافق أكثر مع أهداف

المؤسسة.

وحتى عندما يصلك شيك المنحة أخيراً بالبريد، فإن عملك، من منظور إدارة المخاطر،

يبدأ عند مجرد التفكير في احتمال سير الأمور في الطريق الخاطئ.

وفي السنوات الأخيرة ابعتد المؤسسات الخاصة بصورة عامة عن تقديم المنح لنفقات

التشغيل العامة. فالكثير من المؤسسات تركز الآن معظم اهتمامها على تقديم المنح التي

تخصص لغرض محدد. فالمؤسسات الخاصة تسعى أكثر من ذى قبل لتمويل المبادرات

المبتكرة، والمشروعات الإرشادية، والمشروعات المشتركة، والمداخل العملية لحل مشاكل

المجتمع المحلي. فما هو إذن الخطأ الذي يمكن أن ينشأ في هذا العصر المتسنم بالمنافسة

المتزايدة من أجل تمويل المنح بين مجموعة متكاملة من المنظمات غير الربحية المستوفية

للشروط والمعفاة من الضرائب؟ فكر في الأمثلة التالية :

■ تعلن مؤسسة في مجتمع محلى عن تغيير في أولويات التمويل باستبعاد تمويل جمعية خيرية صفيرة تلقت منحاً سنوية من المؤسسة منذ بداية عملها. وعلى الجمعية الخيرية الآن أن تجاهد بحثاً عن مصدر جديد للدعم. ويتسائل مجلس إدارة الجمعية الخيرية عما إذا كان العاملون قد اعتبروا التمويل أمراً مسلماً به، ويأسف لأن المدير التنفيذي لم يعمل على تطوير العلاقات مع ممولين آخرين في السنوات الماضية.

■ ترفض مؤسسة اقتراحًا مبدئياً للدعم مقدم من منظمة غير ربحية ولكنها ت تعرض بدلاً من ذلك تمويل مشروع بديل. وهذا المشروع يخرج عن الرسالة الرئيسية للمنظمة ويرامجها، ولكنها تسعى من أجل المنحة لكي تحافظ على العلاقة مع المانح. ويستهلك المشروع أكثر مما هو متوقع من موارد المنظمة غير الربحية، ولا يقدم الدعم الإضافي المرجو للمنظمة من المجتمع المحلي.

■ تواجه إحدى المنظمات غير الربحية الصفيرة مستقبلاً غير مضمون ما لم تحصل على منح جديدة تسد النقص في الاحتياطي النقدي المنخفض وتتوفر الأموال للتشغيل. وهناك مؤسسة على استعداد لإعطاء منحة ولكنها تتطلب معلومات إضافية في عدة مجالات. فهـى تـسـأـلـ الـمـنـظـمـةـ غـيرـ الـرـبـحـيـةـ كـيـفـ تـنـوـيـ مـعـالـجـةـ عـدـمـ وجودـ تـنـوـيـعـ فـيـ مـجـلـسـ إـدـارـةـ الـمـنـظـمـةـ غـيرـ الـرـبـحـيـةـ. وـفـىـ تـلـهـفـهـ «ـلـتـامـ الصـفـقـةـ»ـ يـشـرـحـ المـدـيرـ التـنـفـيـذـيـ فـيـ الـمـنـظـمـةـ غـيرـ الـرـبـحـيـةـ خـطـةـ مـفـصـلـةـ لـضـمـانـ التـنـوـيـعـ. وـمـعـ ذـلـكـ فـهـوـ غـيرـ مـتـأـكـدـ مـاـ إـذـاـ كـانـ مـجـلـسـ إـدـارـةـ الـحـالـىـ سـيـؤـيدـ مـثـلـ هـذـهـ الـحـظـةـ،ـ وـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ الـخـطـةـ مـمـكـنـةـ التـنـفـيـذـ.

لا تصف هذه السيناريوهات إلا القليل من المخاطر المرتبطة بطلب وتلقي تمويل من المؤسسات. وتشمل الاحتمالات الأخرى ممولين غير راضين، يطالبون باستعادة أموال المنحة أو يرفضون تمويل مشروعات إضافية. ومعظم المنح التي تقدمها المؤسسات تكون مصحوبة بتعليمات وشروط محددة للغاية، مثل :

■ يجب صرف المنحة فقط لدعم الأهداف الموضحة بالتفصيل في اقتراح التمويل وفى حدود الموارنة التي تمت الموافقة عليها;

- لا يمكن استخدام أى جزء من المنحة للقيام بأى نشاط متعلق بأى هدف خلاف ذلك المنصوص عليه في الجزء (ج) (٢) (ب) من قانون الضريبة على الدخل;
- يجب على المنظمة غير الربحية أن تتبع كيفية صرف أموال المنحة;
- أى نشرة صحافية تعلن عن المنح يجب أن ترسل إلى المؤسسة قبل نشرها;
- يجب الاعتراف بفضل الممول وتقديم الشكر له;
- يجب أن تحتفظ الجمعية الخيرية بسجلات مالية للمصروفات والإيرادات الخاصة بالمشروع;
- يجب أن تحتفظ الجمعية الخيرية بجميع السجلات وغيرها من المستندات المؤيدة المتعلقة بمنحة لمدة خمس سنوات بعد انتهاء موعد المنحة;
- يجب أن تقدم المنظمة غير الربحية تقارير عن الموقف في منتصف المدة وفي نهايتها تشمل وصفاً سريداً للأهداف التي حققتها خلال مدة المنحة، وتقريراً مالياً يوضح بالتفصيل مصروفات أموال المنحة;
- يجب إخطار المؤسسة إذا حدثت في المنظمة غير الربحية أية تغيرات هيكلية أو وظيفية هامة;
- يجب على متلقى المنحة أن يسمع للمؤسسة بإمكانية الاطلاع المعقول على الملفات، والسجلات، والعاملين خلال مدة المنحة وبعدها بخمس سنوات;
- يجب أن يكون المشروع الذي سيمول تحت السيطرة الكاملة لمتلقى المنحة، كما يقوم متلقى المنحة بالإشراف على عملية اختيار أى متلقى منحة ثانوى أو مقاولين من الباطن؛ و
- يعيد متلقى المنحة وفقاً للحصص أية أموال خاصة بالمشروع لم يتم صرفها إلى المؤسسة خلال عدد محدد من الشهور بعد انتهاء المنحة.

من الواضح أن الكثير من المتطلبات والقيود منطقية أساساً، ولكن الكثير من المنظمات غير الربحية يمكن أن يكون لديها مجرد البنية الأساسية أو قدرة الاستيعاب التي

تمكنها من تلبية جميع المتطلبات الإدارية وحفظ السجلات الخاصة بالمنح التي حصلت عليها. ولذلك فمن المهم قبل قبول أية أموال، أن تدرك المنظمة ما سوف تحتاج إليه وكم ستتكلف للوصول بالمنظمة إلى المستويات التي تطلبها المؤسسة.

والخطابات النمطية للمنح التي تقدمها المؤسسات تنصح المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية أن يراجع بدقة شروط خطاب المنحة قبل توقيعه وإعادة صورة منه إلى المؤسسة. وهذه المرحلة قد تكون بها مخاطر بنفس قدر مخاطر المفاوضات النهائية ومرحلة الأسئلة والأجوبة. وبعد العنااء والمشقة فترة من الزمن للحصول على منحة جديدة، يميل معظم متلقى المنح إلى تفسير المتطلبات الواردة بخطاب المنحة تفسيراً خاطئاً أو حتى تجاهلها. وقد أصبحت مثل هذه المتطلبات أكثر عبئاً وتحديداً. فماذا يجب على كل منظمة غير ربحية تطلب ويتلقى منحاً من المؤسسات أن تفعله لكي تقلل مخاطر الأداء غير الملائم؟

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

□ لا تسمح للتمويل الذي تحصل عليه من المؤسسات أن يحولك عن رسالة المنظمة وأهدافها. إن التغيرات التي تحدث في المحيط الذي تعمل به، والتغير في احتياجات المتعاملين معك، والدعم من المجتمع المحلي ومجموعة من الأسباب الأخرى كلها اعتبارات مشروعة لتحديث رسالتك وأهدافك. ولكن تغيير رسالتك أو اتجاهك لكي تنتزع بعض التمويل الإضافي يمكن أن يكون خطأ خطيراً. ويجب أن تتم التغيرات في التوجّه وبؤرة الاهتمام بعلم مجلس الإدارة التام بها وبالتشاور معه.

□ قم بالعناية الواجبة نحو مساندي المؤسسة بمعرفة كل ما يمكن بقدر الإمكان عن أولويات المؤسسة ومارساتها قبل أن تطلب التمويل. فقد تجد نفسك في حرج عندما تكتشف فيما بعد أن شركة المهام الرياضية التي منحتك تبرعاً كبيراً من أجل برنامج معسكر الأطفال هي فرع تملكه كلية مجموعة من شركات الخمور. اتصل بمتلقى المنح الآخرين لتحصل على معلومات أكثر عما تتوقعه المؤسسة من

الذين يتلقون منها المنح. أطلب المشورة من المنظمات غير الربحية الأخرى عن كيفية تقديم اقتراح ناجح، واكتشف كيف تتحصل المؤسسة بمتلقي المنح. فعلى سبيل المثال، يتزايد عدد المؤسسات الأهلية الكبرى التي تحد من الاتصال الشخصي مع من يتلقون المنح. وكثير من المنح تقدم دون أي مقابلة لممثل المنظمة غير الربحية. وقد يسبب هذا إحباطاً للمنظمة غير الربحية التي اعتادت على تغذية مرتدة منتظمة والاتصال وجهاً لوجه.

□ لا تسمح لنفسك بأن تجرفك حرارة المفاوضات النهائية على المنحة، وترتكب خطأ الوعد بأشياء لن تستطيع أو لست على استعداد لتنفيذها. فمن السهل جداً الوقع في فخ القول بما تعتقد أن الممول يريد أن يسمعه بدلاً من إعطاء تفسير صادق لما تستطيع تحقيقه وكذلك القيود المفروضة عليك.

□ راجع بدقة الأوراق المرفقة مع خطاب المنحة، ابذل نفس مستوى التمحيص لمستندات إعطاء المنحة كما تفعل بالنسبة لعقد إيجار أو خدمات يتسم بالتعقيد. وإذا كان أي وجه من المنحة غير واضح لك، أطلب توضيحاً من المانح أو تفسيراً من مستشار قانوني. لا توقع أبداً على خطاب منحة شروطها غير واضحة. سجل فوراً وحدد على النتيجة الموجودة أمامك المواجه الرئيسية لتقديم التقارير - بما في ذلك المواجه التي تقع بعد عام أو عامين في المستقبل.

يمكن أن تكون المنح المقدمة من المؤسسات طريقة ممتازة لتمويل البحوث المبتكرة أو مشروعات توصيل الخدمات التي تتطلب مقدماً لرأس المال. ومن المهم أن تؤدي واجبك في البداية، وتراجع بدقة الشروط التي ستتوافق عليها، وتحتفظ بسجلات دقيقة لواردك المالية والأنشطة. إن إعطاء منح المؤسسات العناية التي تستحقها سيضمن لك معاملة سلسلة مع المانحين مما يعطيهم انطباعاً إيجابياً عن أدائك، وربما أصبحوا مستعدين لإعطائك مزيداً من التمويل لكي تساعدك على تحقيق رسالتك.

الفصل الرابع

المتبرعون الأفراد : والاستفادة منهم

لقد كان طلب التبرعات من الأفراد من وجهة النظر العملية أسرع مجالات جمع الأموال تطوراً. فمنذ أقل من جيل مضى، كان الأفراد يساهمون إلى حد كبير بالوقت والمال لكتنستهم، ولجماعة خدمة الشباب التي انضم إليها ابنهم، وفي العمل عن طريق حملة منتظمة، وإلى الشخص الذي يطرق الأبواب، أو إلى مندوب الجمعية الخيرية الواقف عند ناصية الشارع في وقت الإجازة. وقد تقوم مؤسسة تجارية محلية بعرض لافتة من الورق المقوى تطلب التبرع بربع دولار أو بربطمان عليه بطاقة ملصقة موضوعة على منضدة البيع في محل. والبرامج والإعلانات التليفزيونية التي تغرى الناس بالتقدير تقنعهم بإعطاء النقود للجمعيات الخيرية التي لم يكن لهم بها إلا صلة قليلة، ولا يعرفون عنها سوى معلومات ضئيلة.

وطبقاً لتقرير «تبرعوا للولايات المتحدة 1999» Giving USA 1999، وهو التقرير السنوي للاتحاد الأمريكي لجمع الأموال للأعمال الخيرية، كان الاقتصاد القوى خبراً طيباً بالنسبة للجمعيات الخيرية. فللسنة الثالثة على التوالي زاد العطاء للمنظمات غير الربحية. فقد ارتفع بمقدار 10,7 في المائة في عام 1998 ليصل إلى 174 مليار دولار، يأتى 77,3 في المائة منها عن طريق المتبرعين الأفراد.

وساعد ظهور البريد المبادر وقوائم التسويق على الدفع قدماً بهذا النمو المذهل، وغير من طبيعة عملية جمع الأموال إذ أصبحت جهود التسويق أكثر تحديداً للهدف. وأدى ذلك إلى أن أصبحت عملية جمع الأموال أيسر بعده أقل من الدولارات. فيمكن شراء الأسماء والعناوين وترسل طلبات الالتماس إلى الأشخاص الذين اشتروا منتجأً معيناً أو اشتركوا في مجلة. وتساعد التليفونات البنكية والتقنيات الأخرى المنظمات غير الربحية على تجميع قوائم بالأشخاص الذين لم يكن لهم اتصال مباشر ببرامج الخدمات التي تقدمها المنظمة.

وفي العقد الماضي، تقدم علم جمع الأموال من الأفراد بسرعة مذهلة. واليوم يحضر المحالون إلى التقاعد الندوات التي تجمع بين التخطيط للضرائب والتبرع لأعمال الخير. وقد أصبح تأجير القوائم من جانب الجمعيات الخيرية وفيما بينها من الأعمال التجارية الكبيرة، «والسمسرة في القوائم»، أي توفيق قوائم المشترين والبائعين، أصبحت صناعة داخل الصناعة. كما شاعت الطلبات عن طريق البريد الشخصي المبادر، وتزايد قيام جامعي الأموال بالربط بين اهتمامات الفرد الشخصية (مثل الأنشطة الترويحية، والملابس إلخ) وأسلوب التبرع الخيري الذي يفضله. وقد تزايدت المواقع التي تحوى معلومات عن جمع الأموال إلكترونياً على شبكة الإنترنت. ومن الغريب أن كل هذه التكنولوجيا قد جعلت جمع الأموال أكثر تعقيداً، وأكثر تكلفة، وأكثر مخاطرة من ذي قبل.

وقد صاحب هذا الانفجار التكنولوجي، أن القوانين التي تنظم طلب المنظمات غير الربحية للتبرعات وأمكان استقطاع مبالغ التبرعات من دخل الأفراد، أصبحت أكثر تعقيداً. فهذه القوانين تطلب من المtributionists والمستفيدين على حد سواء الاحتفاظ بسجلات دقيقة، وتقديم تقارير شاملة عن مجال أنشطتهم إلى الجهات الحكومية المختصة.

ما هي بعض مخاطر جمع الأموال من الأفراد؟

- إثارة غضب المتبرع بانتهاك خصوصيته؛
- قبول تبرع من شخص أو منظمة لا تزيد أن يكون لها علاقة بجمعيتك الخيرية، أو إعادة أو رفض تبرع لنفس السبب؛
- طلب التبرعات في أثناء التقلبات الشديدة في الاقتصاد أو سوق الأوراق المالية؛
- تقييم الوصية والتعامل معها بطريقة غير ملائمة؛ و

□ عدم توجيه العناية الواجبة للممتلكات المنوحة وتقييم فوائد وتكليف مثل هذه التبرعات.

و قبل القيام بأى محاولة لطلب التبرعات من الأفراد، يجب على المنظمة غير الربحية أن تضع فى اعتبارها موضوع خصوصية المتبرع. و سنتحرى هذا الموضوع ونقدم اقتراحاتنا فى الفقرات التالية.

خصوصية المتبرع : ما هو التزامك؟

يجب عليك بصفة عامة الالتزام باحترام خصوصية المتبرعين لك، وأن تشرح لهم كيف تنوى استخدام المعلومات التى تجمعها عنهم. فإذا كان من عادتك أن تجمع المعلومات وأن تشرك فيها منظمات أخرى (حتى المنظمات الأخرى غير الربحية)، فيجب أن تخبر المتبرع كيف ومتى ستشارك فى هذه المعلومات. ويجب أن يتاح للمتبرعين الخيار فى الاحتفاظ بسرية معلوماتهم.

وقد سهلت التكنولوجيا الحديثة أكثر من ذى قبل عملية جمع المعلومات عن الأفراد والمنظمات. كما أصبح من السهل أيضاً المشاركة فى هذه المعلومات عمدأً أو بدون عمد. وتذكر أن معلوماتك آمنة فقط بقدر أمان جهاز الكمبيوتر الخاص بك. فعلى سبيل المثال، إذا كانت منظمتك تقدم النصائح للشباب الذى يعانى المشاكل، فقد تكون المعلومات التى تحفظها عن المتعاملين معك، حتى أسمائهم وعنوانهم حساسة للغاية. لا تخزن مثل هذه المعلومات فى ملفات أو فى كمبيوتر غير آمن. فقد تكون معرضة للسرقة، أو على أقل تقدير للعيون الفضولية.

تقديم المستندات والسجلات المحفوظة للمتبرعين

يجب على المنظمة الخيرية أن تقدم بياناً مالياً مكتوباً إلى المتبرعين بمبالغ أكثر من ٢٥٠ دولاراً أو إذا كان مقابل التبرع يزيد عن ٧٥ دولاراً. و مقابل التبرع هو ما يحصل عليه المتبرع عن شيء ذى قيمة مثل تذاكر للأورا، أو ملابس، أو حتى فنجان لقهوة. والفصل السابع يقدم المزيد من المعلومات عن هذا الموضوع.

تبرعات من الملكية العقارية

لا تستفيد سوى نسبة صغيرة من المنظمات غير الربحية من الممتلكات التي يتبرع بها الأشخاص، بما في ذلك العقارات. ومع ذلك ذكر مقال نشر مؤخراً في «سجل لأعمال الخير» The Chronicle of Philanthropy أن المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء البلاد تضاعف من جهودها للحصول على حصة من العقارات التي تقدر قيمتها بعشرين تريليون دولار من الممتلكات الخاصة حالياً. ومن أسباب هذا الاتجاه قوة سوق العقارات، مما يسهل على المنظمة تحويل الهبة من العقارات إلى نقود. وفضلاً عن ذلك يستطيع المتبرع عن طريق وهب ممتلكات ربما تكون قد زادت قيمتها، أن يتفادى دفع ضرائب مرتفعة على الربح الرأسمالي عند بيع هذه الممتلكات. ومع ذلك، وفي حالات كثيرة، تمثل هبات الملكية العقارية مخاطر جدية للمنظمة غير الربحية التي حصلت عليها. ويجب على المنظمة تقييم هذه المخاطر بدقة قبل أن تفك في قبول هبة من الممتلكات.

وأكثر ما يسبب القلق هو احتمال التعرض للمسؤولية القانونية إذا كانت الممتلكات المنوحة تشتمل على مخاطر بيئية. فالممتلكات التي تحتوى على كيماويات أو نفايات خطيرة تمثل مشكلة تطبق على الممتلكات بخلاف المرافق الصناعية والورش. فبيت قديم في المزرعة يبدو هادئاً المنظر قد يحتوى على الإسبستوس، أو يحتوى على طلاء من الرصاص، أو يخزن به مبيدات آفات ومبيدات أعشاب، أو يخفي صهاريج مخلفات تحت الأرض بها تسرب. وقد تكون هناك منشآت أخرى في حالة يرثى لها بحيث يتم هدمها أو تجديدها بتكلفة كبيرة، فيجب الاستعانة بمفتش مخاطر بيئية كفء للكشف على أية ممتلكات معروضة على منظمتك وتفكر في قبولها.

كما يجب على الجمعيات الخيرية أن تهتم باحتمال التعرض للمسؤولية القانونية عن الحوادث المؤسفة في الممتلكات. فقد ذكر أحد سماسرة العقارات أن نصف الهبات من العقارات والتي تبدو مجزية لأول وهلة، تكون صفقات خاسرة أو أسوأ من ذلك. ولا تنسى أنه بمجرد حصولك على سند الملكية، فإن الممتلكات بما يصاحبها من مشاكل ومسؤوليات قد انتقلت إليك. وقد تشمل المخاطر الأخرى لتبرعات العقارات الوقت والتكاليف المطلوبة لفرض المشاركة، وقضايا الرهن العقاري، والمناطق الخاضعة للتنظيم، والمتبرعين الملحقين الذين قد يكون لهم أغراض أخرى غير إيثار مصلحة الآخرين.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

- تعرف على المتبرع. إجمع معلومات عامة عنه، وتذكر أنه إذا تم محاسبة المتبرع، فسوف تحاسب أنت أيضاً.
- حاول أن تحدد دوافع المتبرع، والتي تشمل غالباً محاولة تجنب الضرائب على الربح الرأسمالي، والحصول على تنزيل قيمة الممتلكات التي يصعب بيعها، وتجنب الضرائب على الهبات والتركات أو إدرار الدخل.
- ضع إرشادات صارمة قبل طلب هبات من العقارات. ضع قائمة مراجعة للإجراءات بالنسبة لكل صفة، مثل التفتيش البيئي، وتقدير السوق، وزيارات الموقع، أو البحث عن سندات الملكية. وبعض المنظمات غير الربحية لا تقبل هبات العقارات خارج منطقة جغرافية محددة أو التي تقل قيمتها عن تقييم معين.
- إجعل مجلس الإدارة مشاركاً واستعن بالخبراء بما في ذلك المساعدة من محاسب قانوني أو محامي عقارات.
- كن مستعداً للانسحاب من الصفقة إذا وجدت أن التكاليف المحتملة تفوق المزايا.

صفقات عكسية لاقتسام التكلفة والعائد

لصالح الجمعيات الخيرية

إذا كان الموت والضرائب قضاءً محتوماً، كما يقال في الأمثال، فلماذا لا نجد طريقة لتحقيق الربح عن طريقهما؟ هذا هو المنطق وراء بعض برامج التأمين المبتكرة التي ظهرت في السنوات الأخيرة. وتهدف هذه البرامج إلى تقديم ميزة نقدية لجمعية خيرية ومورد دخل مستمر للفرد بينما تعيق عمل مأمور الضرائب. إن هذا النمط من الاتفاق يبدو في ظاهره فكرة رائعة - موقف يفوز فيه جميع الأطراف (ما عدا ربما مأمور الضرائب). ومع ذلك، وكما كنت تظن، فالأشياء لا تكون دائماً كما تبدو. وهذا القسم يتناول عالم تأمين صفات اقتسام التكلفة والعائد، وتتأمين الصفقات العكسية لاقتسام التكلفة والعائد، وبعض مخاطر هذا النوع من جمع الأموال.

أولاً، ما هي خطة اقتسام التكلفة والعائد أو الخطة العكسية لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية، وهو اسمها الصحيح؟ إن فكرة الخطة العكسية لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية هي أنها تسمح لداعي الضرائب بتجميع الأصول لأفراد أسرتهم أو لأنفسهم عند إحالتهم إلى التقاعد عن طريق التبرعات الخيرية التي تخصم من الضرائب.

وهناك عدة طرق مختلفة لوضع مثل هذه الخطط، ولكن الترتيب النمطي يشمل عنصراً مثل اتفاق تأميني غير قابل للإلغاء يتم بمقتضاه شراء بوليصة تأمين على الحياة لداعي الضرائب. وبعد ذلك يدخل داعي الضرائب / المتبرع في اتفاق مع جمعية خيرية معترف بها يتفق فيه داعي الضرائب والجمعية الخيرية على اقتسام التكلفة والمشاركة في المزايا الاقتصادية لبوليصة التأمين. وبمعنى آخر، تشمل الصفقات قيام داعي الضرائب بتحويل الأموال إلى الجمعية الخيرية، على أساس أن الجمعية الخيرية ستستخدم الأموال المحولة لدفع الأقساط على القيمة النقدية لبوليصة التأمين على الحياة التي يستفيد منها كل من الجمعية الخيرية وأسرة داعي الضرائب. وكجزء من هذه الصفقة، تقوم الجمعية الخيرية غالباً بشراء القيمة النقدية لبوليصة التأمين على الحياة. والمستفيدون من بوليصة التأمين يشملون كلاً من الجمعية الخيرية وائتماناً يكونه داعي الضرائب. وأفراد أسرة داعي الضرائب هم المستفيدون من الائتمان.

وفي صفة مشابهة، تدخل الجمعية الخيرية في اتفاق لاقتسام التكلفة والعائد مع الائتمان. ويحدد الاتفاق أي جزء من أقساط بوليصة التأمين سيدفعها الائتمان وأي جزء ستدفعه الجمعية الخيرية. وعلى الرغم من اختلاف شروط هذه الاتفاقيات، فإن الخاصية المشتركة هي أنه طوال مدة الاتفاق، يمكن للائتمان أن يحصل على نسبة مرتفعة بشكل غير مناسب من قيمة التصفية وتعويض الوفاة. وكجزء من الصفقة، يقوم داعي الضرائب بتحويل الأموال إلى الجمعية الخيرية، وتكون عادة متساوية لمبلغ أقساط التأمين التي تعد مسؤلية الجمعية الخيرية طبقاً لاتفاقية اقتسام التكلفة والعائد. ويحصل داعي الضرائب بعد ذلك على خصم التبرعات الخيرية على الأموال التي حولها إلى الجمعية الخيرية.

وقد أصدرت مصلحة الضرائب المنشور رقم (٣٦-٩٩) لتبليغ داعي الضرائب والجمعيات الخيرية بخصوص بعض صفقات التأمين لاقتسام التكلفة والعائد لصالح الجمعيات الخيرية التي تتضمن خصومات على التبرعات الخيرية. وينص جزء من المنشور أنه :

«على دافعى الضرائب وهذه المنظمات أن تدرك أن هذه الصفقات لن تقدم المزايا الضريبية التي يعلن عنها المروجون لها. وعلاوة على ذلك، فإن مروجي هذه الصفقات وداعى الضرائب والمنظمات المشاركة فيها، قد يتعرضون لعواقب ضريبية مخالفة أخرى، بما في ذلك العقوبات».

وتمضي مصلحة الضرائب لتقرر أنه «بصرف النظر عما إذا كان دافع الضرائب يحصل على فائدة في مقابل التحويل الذي تم للجمعية الخيرية أو كانت عنده النية المطلوبة للتبرع، فعموماً لا يسمح بأى خصم للتبرعات على الأموال المحولة إلى الجمعية الخيرية إذا كان التحويل أقل من الفوائد الكلية التي يحصل عليها دافع الضرائب من أى ممتلكات».

ـ فلماذا إذن تهتم الجمعية الخيرية؟ أليست المسئولية على دافع الضرائب للتأكد من أن كل الخصومات قانونية ومعلنة صراحة؟ فلولاً وقبل كل شيء إذا كانت منظمتك تروج لخطة الفرض منها التحايل على قوانين الضرائب، فلعلك بذلك تعرض للخطر وضع منظمتك المعاشرة من الضرائب. والأكثر من ذلك أهمية أن تفك في سمعة منظمتك. كيف سيكون موقفك عندما تكتشف في أخبار الصباح أن المترفع الثرى لمنظمتك مذنب لتحايله على الضرائب، ويظهر اسمك في نفس العنوان الرئيسي؟

ومع ذلك فإن بعض هذه الاتفاques قانونية وربما ينتج عنها بعض الفوائد لمنظمتك. وعلاوة على ذلك فقد يبدو أحياناً «أن الكل يفعل ذلك». والحل هو أن تحصل على رأى قانوني وضرائبى سليم من متخصصين مؤهلين حتى تتأكد من أنك تفهم ما أنت مقدم عليه قبل أن توقع على السطر الأخير.

الحصول على أوراق مالية

والطريقة الأخرى الشائعة لطلب التبرعات الخيرية هي تشجيع المتبرعين على إهداء الأوراق المالية المرتفعة القيمة إلى منظمتك غيرالربحية. إن مثل هذا الاتفاق قليل المخاطر ويستفيد منه كل من الجمعية الخيرية والمترفع. فالمتبرع يستفيد بحصوله على خصم يعادل القيمة الكلية للتبرع (في مقابل بيع السنادات أولاً ثم التبرع بالحصيلة بعد دفع الضرائب على أى ربح رأسمالى).

ومع ذلك فهناك بعض المخاطر عليك أن تتنبه إليها. أحدها أنك قد تجد أن منظمتك قد أصبحت عن غير قصد «مالكة» لشركة تتعارض أخلاقياً مع رسالة منظمتك. ويكمّن الخطر الآخر في طبيعة الأوراق المالية: إذ أن قيمتها تتغير. لذلك فإن تبرعاً سخياً من الأوراق المالية قد يصبح عديم القيمة بعد فترة من احتفاظ منظمتك به.

وعلى الرغم من أن وضع سياسة مالية واستثمارية صحيحة يعد خارج مجال هذا الكتاب، إلا أنه يجب على منظمتك أن تضعها وأن تكون مستعداً لجعل أي تبرعات تتوافق مع هذه السياسة. فعلى سبيل المثال، إذا تلقيت تبرعاً بـ١٠٠٪ من سهم من شركة AT&T وتتصدر سياسة منظمتك على عدم توظيف أموال في الأسهم، فسيكون مطلوب منك أن تبيع السندات فور تسلّمها، وإذا كانت سياستك تسمح (أو إذا لم يكن لديك سياسة)، وتقرر الاحتفاظ بالسندات، فانتبه إلى أن قيمة الأسهم والسندات غير مستقرة. فهل أنت مستعد لبيان خسائر استثمارية لم تتحقق في تقرير النشاط لسنة محددة؟

ونظراً لتعقيد إدارة مثل هذه الاستثمارات، فإنه من الحكمة أيضاً أن تحصل على رأى متخصص حسن الاطلاع فيما يتعلق باستثمارات الأسهم وغيرها من عمليات توظيف الأموال في الأسهم.

ومما يستحق الاهتمام أيضاً نوع الشركة التي تمتلك فيها أسهم. فقبل أول يناير عام ١٩٩٨، لم يكن مصرياً لأى منظمة مغفاة أن تمتلك أسهماً في شركة مساهمة (عادة شركة صغيرة خاصة). وعلى الرغم من تعديل هذا القانون والذي أصبح الآن يسمح للمنظمات المغفاة أن تمتلك مثل هذه الأسهم، فإن ذلك لا يفيد المنظمة المغفاة عادة، وقد يخلق في الواقع بعض العواقب الضريبية السلبية للمنظمة غير الربحية.

وتقديم نشرة مصلحة الضرائب رقم ٥٦٦ معلومات مفصلة تساعد المترفعين المرتقبين في معرفة حدود التبرعات الخاضعة للخصم. ولزيادة المعلومات اتصل بالموقع <http://www.irs.gov> على شبكة الإنترنت.

يا عزيزي، يمكنك أن تأخذ سيارتي

إنه يبدو اتفاقاً من صنع الخيال. جون ك. دونر يمتلك سيارة قديمة مستعملة ومستهلكة تكاد لا تسير ولا تساوى ثمن الإعلان الذي ينشر في الجريدة لبيعها. ويعطى

السيد دونر السيارة لمنظمتك، وأنت تبيعها لتاجر خردة وتحصل على بعض النقود، بينما السيد دونر الكريم يحصل على تخفيض كبير على الضرائب حسب قيمة السيارة الوارد في «الكتاب الأزرق»^١. ألا تبدو هذه الصفقة سليمة لدرجة أن تكون قانونية؟ إن مصلحة الضرائب الأمريكية تتفق معك في ذلك.

وفي مؤتمر للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين انعقد مؤخراً، أشار ماركوس أوينز، مدير قسم المنظمات المعاشرة بمصلحة الضرائب، إلى أنه من «المحتمل جداً» أن تعيد مصلحة الضرائب النظر في برامج التبرع بالسيارات في المستقبل. ويشير أوينز إلى حواجز التبرع التي تطبقها الجمعيات الخيرية عندما تمنع لها سيارة، ويتم وعد المتبرعين بالسيارات بالحصول على خصومات خيرية على القيمة الكاملة للسيارات حسب «الكتاب الأزرق»، حتى ولو كانت السيارة في حالة سيئة للغاية. وطبقاً لمقال نشر مؤخراً في تقرير الضرائب اليومي لمكتب الشئون القومية، يقول أوينز في المؤتمر أن النواب العموميين في الولايات من المحتمل أيضاً أن يتفحصوا بدقة هذه الأنواع من البرامج.

إن دليل رسمي لأسعار السيارات المستعملة سيكون مفيداً، ولكن يجب وضع حالة السيارة في الاعتبار. وتوضح إرشادات مصلحة الضرائب أن دافع الضرائب يمكنه فقط أن يخصم القيمة السوقية الفعلية السائدة للسيارة بصرف النظر عن قيمتها «ال الكاملة». إنها بالطبع مسؤولية المتبرع أن يتتأكد من أنه يخصم فقط القيمة السوقية السائدة للسيارة التي تبرع بها. ولكن المنظمة التي تشجع المتبرع على خصم أكثر من قيمة السيارة الحقيقية يمكن أن تجد نفسها في مأزق. فعلى الأقل ستتهم المنظمة بعمارة أعمال قد تكون غير أخلاقية، والمنظمة التي تقدم مستندات غير صحيحة لدافع الضرائب ستتهم بالمساعدة في التحايل على الضرائب.

ملحوظة : تطلب مصلحة الضرائب شهادة مستقلة لتقدير ثمن التبرعات التي تزيد قيمتها السوقية السائدة على ٠٠٠٥ دولار. وفي حين أن الواجب على المتبرع أن يحصل على هذه الشهادة، إلا أنه مصرح للجمعية الخيرية أن تدفع ثمن هذا التقدير. والاستماراة ٨٢٨. متاحة بزيارة موقعنا على الشبكة . <http://www.irs.gov>

الطلبات المباشرة

كما سبق الإشارة، فقد أصبحت الطلبات المباشرة اليوم علماً متقدماً. فباستخدام تقنيات التسويق الحديثة، أصبح من الممكن إرسال الطلبات بالبريد أو وضع قائمة بتليفونات المتبرعين المحتملين الذين ربما يكونون مهتمين بقضيتك. وهذا أيضاً يجب توخي الحذر، فالكثير من الناس لا يرحبون بالإلحاح بخطابات ومكالمات تليفونية، وقد ينتهي بك الأمر أن ينفر منك بعض أفضل الذين تبرعوا لك من قبل. وفضلاً عن ذلك، فهناك قوانين وإرشادات أخلاقية تحكم كيفية إجراء مثل هذه الطلبات.

وقد نشر مجلس مكاتب تحسين الأعمال إرشادات عن الطلبات بالبريد والتي تتنطبق على المنظمات غير الربحية وعلى الوحدات الربحية أيضاً.

إرشادات مجلس مكاتب تحسين الأعمال للمستهلك

١- يجب أن تعرف الطلبات المرسلة بالبريد بوضوح الجمعية الخيرية، وتصف برامجها بأسلوب واضح ودقيق. إحذر من الطلبات التي تستعطفك ولكنها لا تقول لك شيئاً عن الجمعية الخيرية أو ماذا تفعل ل تعالج المشكلة التي شرحتها جيداً.

٢- لا يجب إرسال الطلبات متخفية في شكل فواتير أو بيان بالحساب. فمن غير القانوني أن ترسل بياناً بالحساب أو فاتورة أو كشف حساب مستحق وهو في الواقع طلب للأموال، ما لم تبين بوضوح ملحوظ بأنه طلب للتبرع وأنه ليس عليك أى التزام بالدفع إلا إذا قبلت العرض. وغالباً ما ترسل الفواتير الخادعة إلى الشركات وليس الأفراد. اتصل بمكتب تحسين الأعمال المحلي للحصول على إرشادات مفصلة عن كيفية التعامل مع الطلبات المستترة في شكل فواتير.

٣- من المخالف للقانون أن تطلب دفع ثمن بضاعة لم تطلب. فإذا كانت هناك أشياء لم تطلب مرفقة مع خطاب طلب التبرعات، مثل سلاسل المفاتيح، أو الطوابع البريدية، أو بطاقات التحية، أو الأقلام، تذكر أنك لست ملزماً بدفع ثمن البضاعة أو ردها. وإذا طلب منك دفع الثمن، أبلغ مكتب تحسين الأعمال المحلي. ومن خبرة مكتب تحسين الأعمال، فإن البضاعة غير المطلوبة قد تعنى تكاليف مرتفعة لجمع الأموال.

٤- الطلبات التي تشمل الترويج لمسابقات يجب أن توضح عدم اشتراط التبرع لكي تستحق الجوائز المقدمة. إن طلب تبرع يحول المسابقة إلى يانصيب عن طريق البريد، عملية إجراء يانصيب عن طريق البريد غير قانونية.

٥- الطلبات عن طريق شيكات وهمية لا تخضع لأى متطلبات قانونية خاصة. ومع ذلك فعلى المتبرعين أن يتذكروا أنهم غير ملزمين بإعادة الشيكات إذا لم يتبرعوا. فليس للشيكات في حد ذاتها أى قيمة حقيقية.^٢

وقد أعلن مجلس مكاتب تحسين الأعمال (خدمة المشورة الخيرية) أيضاً عن معايير لتعزيز الممارسات الأخلاقية للمنظمات الخيرية. وهذه المعايير أعدت كى تتبعها المنظمات التي تطلب التبرعات علانية والمعفاة من الضرائب طبقاً للجزء رقم ٥٠١ (ح) (٣) من قانون الدخل العام، وكذلك المنظمات الأخرى التي تتولى القيام بالطلبات الخيرية. وال المجالات التي تتناولها هذه المعايير تشمل: المسئولية العامة، واستخدام الأموال، والمواد الخاصة بالطلبات والمعلومات، وممارسات جمع الأموال وتوجيهها. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات بالاتصال بمجلس مكاتب تحسين الأعمال، ويوجد عنوانه ورقم تليفونه وموقعه على شبكة الإنترنت في جزء المصادر في نهاية هذا الكتاب. وتنظر النسخة الكاملة «المعايير الضرائب الخيرية» التي أصدرها مجلس مكاتب تحسين الأعمال في موقع شبكة الإنترنت الخاص بالمنظمة <http://www.bbb.org> (اضغط على

نفس الموقع).

جمع الأموال عن طريق الإنترنٌت

ما إن تظهر تكنولوجيا جديدة في الأفق فجأة حتى يحاول شخص مغامر أن يكتشف طريقة ليكسب مالاً عن طريقها. فلا شك أن أول «بيع مخلفات الحرائق» أقيم بعد اكتشاف إمكان بيعها مباشرة.

لذلك ليس من المستغرب أنه بعد انتشار الإنترنٌت في مجال أعمالنا التجارية وفي

ثقافتنا الاجتماعية أن تصبح أداة تتغلغل بسرعة في عملية جمع الأموال للمنظمات غير الربحية. والإنترن特 وسيلة رائعة لجمع الأموال لأنها تجمع بين أفضل ما في الاتصالات المرئية والسمعية بتكلفة معقولة جداً. وفي الواقع تسمح الشبكة العالمية حتى لأصغر منظمة غير ربحية أن يكون لها وجود عالمي يمكن تطويره وجعله على مستوى فني متخصص يرتقي للمنظمات الأكبر والأكثر استقراراً.

وهناك عدة طرق مختلفة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة لتسهيل عملية جمع الأموال. ومعظمها لا يمثل أي شيء جديد ولكنه ببساطة طريقة لإدخال قوة دفع جديدة على وسيلة قدية لجمع الأموال. وإليك بعض الطرق التي تستخدم بها المنظمات الإنترن特 لتسكمل جهودها في جمع الأموال.

□ قبول التبرعات أو رسوم العضوية عن طريق الشبكة العالمية والسماح بالدفع ببطاقة الائتمان أو بتعهد:

□ استخدام موقع في شبكة الإنترن特 «نشر» معلومات دعائية وتسويقية عن المنظمة:

□ استخدام البريد الإلكتروني كمكمل للطلب عن طريق البريد المباشر أو كبديل له:

□ عرض الروابط الإعلانية أو رعاية البرامج على الموقع في شبكة الإنترن特:

□ إظهار استماراة مصلحة الضرائب رقم ٩٩٠ الخاصة بالمنظمة على شبكة الإنترن特 لتسهيل استرجاع المتبوع:

□ القيام بالمبيعات أو إجراء مزادات عن طريق الاتصال المباشر بالشبكة.

من الواضح أن الشبكة العالمية يمكن أن تكون أداة هامة لجمع الأموال، وواحدة من أسرع الطرق تقدماً لجمع الأموال إلكترونياً. إن استخدام موقع منظمتك على شبكة الإنترن特 لجذب الاهتمام بمنظمتك أو لطلب الأموال له مزايا متعددة.

■ أنه يجذب المهتمين بما تقومون به من عمل لزيارة موقعك على شبكة الإنترن特.

■ أنه قد يوفر أموالاً حيث أنه لا يحتاج إلى إرسال بالبريد، أو طباعة، أو مكالمات تليفونية.

- يمكنك أن تحصل على معلومات عن المتبرع من أجل الطلبات في المستقبل.
- يمكنك أن تتصل بسرعة بالعديد من المتبرعين المحتملين في جميع أنحاء العالم.
- يمكن تغيير المعلومات بسرعة تبعاً للظروف.

وأكبر مخاطرة في استخدام هذه الاستراتيجيات الجديدة لتعزيز جمع الأموال هي أن القوانين التي تنظم أعمالك تكون في معظم الأحوال غير محددة أو محددة بشكل سيء. فالكونجرس الأمريكي ما زال متحفظاً في إصدار أي قوانين شاملة خاصة بالإنترنت. وفي غياب هذه القوانين، تواجه المنظمات غير الربحية بكم لا يعد ولا يحصى من القوانين في ولايتهم وفي كل ولاية يمكن أن يقال إن المنظمة تؤدي عملاً فيها.

هل ذكرنا أن الإنترت عالمية؟ فإذا زار أحد في كاتماندو موقعك في شبكة الإنترنت وقدم تبرعاً، فهل يكون لك وجود في مجال الأعمال في نيبال؟ بالطبع نعم. إن متابعة جميع القوانين التي تطبق في الولايات المتحدة وحدها، قد يكون تحدياً هائلاً بينما خارج الولايات المتحدة يكون مستحيلاً تقريباً.

وإليك بعض الحالات الأخرى التي قد يحدث بها خطأ :

- الإنترت لا تصل إلى المتبرعين المحتملين و «تخطفهم» مثل الإعلان المطبوع الموجه للهدف أو الرسالة البريدية. فهناك مئات الملايين من المواقع على الشبكة تتنافس لجذب الاهتمام للإنترنت؛ وقد يكون من الصعب حفز الاهتمام والعناية التي يحتاجها موقعك لكي تجمع أموالاً كافية.
- قد يتعرض موقعك على شبكة الإنترت لمشاكل فنية. إذا حدث خلل في موقعك بالشبكة، أو كان يحمل ببطء شديد أو يصعب البحث عنه، فقد يصاب مستخدمو الشبكة بالإحباط ويكتفون عن المحاولة.
- قبول التبرعات عن طريق بطاقة الائتمان قد يخلق مشاكل. فإذا لم يكن لدى منظمتك بطاقة ائتمان لحساب تجاري في بنك أو شركة من شركات بطاقات الائتمان، قد تسعى إلى الاستعانة ب يقدم خدمة الإنترت لتشغيل معاملات بطاقات الائتمان. ويقوم مقدم خدمة الإنترت بتحويل النقود إلى المنظمة غير الربحية ولكنه يحتفظ بمبلغ متفق عليه أو بنسبة كعولة. ويسمى هذا تحويل المعاملات.

والجمعيات الخيرية التي شارك في نظام تحليل المعاملات قد تتعرض لرفض البنوك والشركات الأخرى تقديم خدمات بطاقة الائتمان لها في المستقبل. وفي بعض النظم القضائية، قد تعتبر المنظمة غير الربحية التي تستخدم هذا النظام للتبرعات ببطاقة الائتمان مخالفة للقانون.

- قد تقدر تكاليف بدء المشروع أو الصيانة بأقل من قيمتها وكذلك الوقت اللازم لإيجاد دعاية فعالة. إن إنشاء موقع على الإنترنت يشبه عملية إضافة إصدار مام جديد إلى عملياتك. فالموقع على الشبكة هو إصدار قد يحتاج إلى تحديث للمعلومات أسبوعياً، وقد يستغرق وقتاً أكثر مما رصّدت له في الميزانية. وهي أيضاً مهمة تحتاج إلى خبرة فنية أكثر من المشروعات الأخرى. فهل لديك (أو يمكنك الاستعانة) بالمهارات المطلوبة لمواجهة التحديات الجديدة؟
- لن تكون الإنترن特 نظامك الوحيد أو حتى الأساسي لجمع الأموال لعدة سنوات. ومع ذلك فعندما تنشيء أو تحتفظ بموقع في الشبكة لأسباب أخرى غير جمع الأموال. فقد ترغب في تطوير قدرتك على جمع التبرعات كجزء من جهودك الشاملة للتنمية.
- أحد أكثر الأسباب شيوعاً للنتائج الهزيلة لجمع الأموال عن طريق الإنترن特 هي أن المتبرعين المحتملين قد لا يعرفون ببساطة شيئاً عن منظمتك أو موقعك على شبكة الإنترن特. واحتمال قيام أحد الأشخاص بكتابة عنوان موقعك في الشبكة في برنامج التصفح بالصدفة يكاد يكون مستحيلاً. والأرجح أن الزائرون لموقعك يعرفون مسبقاً عن منظمتك، أو وجدوا اتصالاً بمنظمتك على موقع في الشبكة يعرفونه من قبل، أو ظهر لهم موقعك نتيجة البحث بأداة بحث على الإنترن特.
- فكر في المعلومات أو المحتويات الأخرى التي تقدمها على موقعك في الشبكة. هل هناك سبب آخر يدعو الأفراد لزيارة موقعك بخلاف التبرع لك بالنقود؟ كم مرة تغير فيها المعلومات؟
- لا تنسى أن الإعلان على موقعك في الشبكة قد يعتبر دخلاً غير مرتبط تماماً كما في الإصدارات المطبوعة. تأكد من أنك قمت بحساب هذا الدخل بدقة.
- هل سمحت للمنظمات الأخرى باستخدام اسم جمعيتك الخيرية في موقعهم دون

الحصول على الترخيص اللازم وضوابط أخرى؟

□ هل قمت بمراجعة تو리بة للإنترنت للتأكد مما إذا كانت منظمات خيرية أخرى أو منشآت أخرى تستخدم اسمك وشعارك أو شيء مشابه قد يختلط معهم بالخطأ؟

إن الإنترت أداة رائعة، وبالتأكيد فإن كل ما شهدناه حتى الآن هو مجرد قمة جبل الجليد، وخاصة في استغلال إمكانيات جمع الأموال إلإلكترونياً. وكما في كل الجهد الحاسم، حيث القوانين والممارسات مشوشة وغير محددة بدقة، يصبح من المفيد توخي الحذر والحصول على مشورة قانونية ملائمة قبل الخوض عميقاً في المياه المجهولة.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

فك في الأسئلة التالية قبل إضافة جمع الأموال كوظيفة على موقعك في الشبكة، أو قبل أن تنشئ موقعاً بالشبكة يكون هدفه الرئيسي جمع الأموال :

□ هل حصلت على مشورة قانونية أو مالية بخصوص عواقب الضرائب المحتلة على المبيعات عن طريق الإنترت ؟

□ هل قمت بتسجيل موقعك على كل أدوات البحث الشائعة للتأكد من أن المتبرعين المرتقبين يمكنهم أن يجدوا موقعك ؟

□ هل وضعت موازنة دقيقة لحجم العمل (فرد - ساعة) الذي ستحتاجه لتطوير موقعك والحفاظ عليه ؟

□ هل وضعت في اعتبارك المخاطر وقمت بتقييم مزايا المستخدم الآمن للعمليات الإلإلكترونية ؟

□ هل أنت في وضع يسمح لك بالرد بسرعة؟ فالمتبرعون الذين يقدمون المنح بسرعة على الإنترت لن يرضيهم أن تعبر لهم عن شكرك عن طريق البريد الشديد البطء. فمستخدمو الإنترت الأنكفاء تعوّدوا على تأكيد فوري لمشترياتهم. (لا تنسى أن تسجل الهبة بالطريقة التقليدية حتى يمكن للمتبرع أن يخصّصها).

- هل فكرت مليأً في التكاليف والمزايا المحتملة لجمع الأموال عن طريق الإنترنٌت؟
- هل هذا هو أفضل استخدام للموارد؟

معاملة المتبرعين باحترام

وأخيراً فمن المهم تذكر أن المتبرعين هم قوام الحياة بالنسبة لمنظمتك، ومن حقهم أن تعاملهم باحترام. ومع وضع هذا المبدأ في الاعتبار، قامت الجمعية الأمريكية لمستشاري جمع الأموال، وجمعية الرعاية الصحية الخيرية، ومجلس تقدم ودعم التعليم، والجمعية الأمريكية للتنفيذيين لجمع الأموال بوضع وثيقة حقوق المتبرعين. وإذا تذكرت هذه القواعد، فقد تكون قد قطعت شوطاً بعيداً لتأكد من أن تعاملاتك مع المتبرعين دائماً عادلة ومحاجلة.

وثيقة حقوق المتبرعين

تقوم الأعمال الخيرية على العمل التطوعي من أجل الصالح العام. وهو تقليد للعطاء والمشاركة أساسى لنوعية الحياة. ولتأكد من أن الأعمال الخيرية جديرة باحترام وثقة الجمهور العام، وأن المتبرعين والمتبرعين المرتقبين يمكنهم وضع ثقة تامة في المنظمات غير الربحية والقضايا المطلوب منهم دعمها، فنحن نعلن أن جميع المتبرعين لهم الحقوق التالية:

- ١- أن يكونوا على علم برسالة المنظمة، والطريقة التي تعتمد بها المنظمة استخدام الموارد التي منحت لها، وقدرتها على استخدام التبرعات بكفاءة في الأغراض المستهدفة.
- ٢- أن يكونوا على علم بيهوية العاملين في مجلس إدارة المنظمة، وأن يتوقعوا من المجلس اتخاذ قرارات حكيمة فيما يختص بمسؤولياته الإدارية.
- ٣- أن يُكفل لهم الإطلاع على آخر بيان مالي للمنظمة.
- ٤- أن يكونوا مطمئنين إلى أن الهبات التي قدموها ستستخدم في الأغراض التي منحت من أجلها.
- ٥- أن يتلقوا الشكر والتقدير المناسب.

- ٦- أن يتاكدوا من أن التعامل مع المعلومات الخاصة بتبرعاتهم يتم باحترام وسرية إلى الحد الذي يكفله القانون.
- ٧- أن يتوقعوا أن جميع العلاقات مع الأفراد الممثلين للمنظمات التي تهم المتبرع ستكون ذات طبيعة مهنية.
- ٨- أن يكونوا على علم بما إذا كان من يسعون لجمع التبرعات متطوعين، أم موظفين في المنظمة، أو يعملون بأجر لجمع الأموال.
- ٩- أن تتاح لهم فرصة حذف أسمائهم من قائمة عناوين العملاء التي تنوى المنظمة أن تشارك فيها.
- ١٠- أن يكون من حقهم طرح الأسئلة عند منح التبرعات وتلقى إجابات فورية وصادقة وصريحة.^٣

الفصل الخامس

دعم الشركات :

شبكة أمينة أم بيت العنكبوت؟

أدركت العديد من المنظمات غير الربحية حقيقة أن دعم الشركات يمكن أن يكون **لقد** مصدراً جيداً للدخل. وطبقاً لمقال نشر في نيويورك تايمز، فإن الشركات تعطى أكثر من ٨,٥ مليار دولار سنوياً للجمعيات الخيرية. وعلى الرغم من أن دعم الشركات قد يضيف بشكل كبير إلى الحد الأدنى لتمويل المنظمات، فمن المهم أن تفحص بدقة أغراض الشركة وأهداف أعمالها التجارية قبل طلب أو قبول الأموال. فكثيراً ما يكون للشركات دوافع متعددة للتبرع للمنظمات غير الربحية. وقد تكون هذه الدوافع خيرية وتخدم أغراض الشركة ذاتها في نفس الوقت. وفي الواقع تسعى أعداد متزايدة من الشركات لتوافق تبرعاتها الخيرية مع أهداف نشاطها. فكر مثلاً في صاحب مصنع ينتج مشروعياً رياضياً مشهوراً يرعى مناسبة رياضية. بالطبع هناك فائدة محتملة من ربط هذا المنتج بالمناسبة التي قد تشير اهتمام الجماهير. وعلاوة على ذلك فليس هناك شيء غير قانوني أو حتى غير أخلاقي في هذا النوع من السخاء من جانب الشركة.

وإليك بعض الأسباب التي تدعو الشركات لدعم الجمعيات الخيرية :

- الرغبة في دعم المجتمع المحلي الذي تعمل فيه;
- الضغط من حاملي الأسهم على الشركة لكي تتبّع للأعمال الخيرية;

- تكوين علاقات مع المجتمع المحلي وتحسين صورة الشركة أمام الجمهور؛
- زيادة ولاء المستهلك لمنتجاتها أو خدماتها؛ و
- تغليف خدماتها ومنتجاتها التجارية بخلاف المصداقية والاحترام والثقة التي تقدمها الجمعية الخيرية المشاركة.

إن الشركات المتبرعة تختار بدقة المشروعات والمنظمات التي تدعمها. فتزايد أعداد الجمعيات الخيرية والشيوخ المتزايد للبحث عن الأموال من الشركات أدى إلى ظهور بيئة تنافسية. ويطلب الكثير من مديرى الشركات فحص جميع التبرعات الخيرية وتقديرها على ضوء أهداف النشاط الذى تؤديه الشركة. فهم يعتبرون المنح نوعاً من الاستثمار الذى سيؤدى فى وقت ما فى المستقبل إلى تحقيق ربح عن طريق زيادة المبيعات. وكما ذكرت نانسى ج. كناور فى كتابها «التناقض فى منح الشركات»^{*} «بالنسبة لهم يجب تقييم التبرع الخيرى فى ضوء تأثيره الفعلى (وليس المحتمل) على الطريقة التى ينظر بها إلى الشركة ومنتجاتها وخدماتها – والأهم من ذلك شراء هذه المنتجات والخدمات ... فالهدف النهايى للتبرعات التى تمنحها الشركات هو تعظيم الأرباح».

والكثير من مديرى المنظمات غير الربحية يتزايد شعورهم بأن دعم الشركات أصبح له شروط، بما فى ذلك الرغبة فى أن يشار إليهم عند المناسبات وفي المطبوعات. وقد يطلب الراعون حجز أماكن لهم وتذاكر إضافية، أو فرصة لتقديم مادة فى وقائع الافتتاح. وقد تطلب بعض الشركات أن تكون الراعى الوحيد، وكثيراً ما تطلب أن يكون لها دور كبير فى الإشراف على إدارة الاحتفال. وتطلب الشركات الراعية عادة رقابة مستمرة على الإذاعة فى عدة محطات.

وقد بدأت الشركات المانحة تدرك أيضاً أن التبرعات الخيرية التى تقدمها الشركات تتطوى على مخاطر. ولنأخذ فى الاعتبار قرار شركة T & AT عام ١٩٩٠ بوقف تبرعاتها لجمعية تنظيم الأسرة (Planned Parenthood). فقد نشر مؤيدو المنظمة غير الربحية إعلانات فى صفحة كاملة فى الصحف تنتقد بعنف القرار، مما أدى إلى تعليقات صحفية سلبية ضد الشركة. وترغب الشركات عادة فى تجنب مثل هذا النوع من الخلاف.

تذكر أن الشركات قد يكون أو لا يكون لديها موازنات ثابتة للتبرعات الخيرية. فإذا كانت هذه التبرعات خيرية كلية، والشركة قد وضعت موازنتها من قبل، فقد لا يكون لديها أى أموال تخصيصها لمنظمتك. وعلى العكس، إذا كان التمويل من قسم التسويق، فقد يكون هناك مرونة أكثر.

وقبل قبول تبرعات من الشركات ضع في اعتبارك هذه العوامل :

- هل منتجات الشركة وقيمها متسقة مع أهداف منظمتك؟
- هل سيكون للمسئولين عن التبرعات، بما فيهم مجلس الإدارة والمترععين الآخرين أو الجمهور العام، تحفظات أو مشاكل خاصة بهذه العلاقة؟
- هل وجود الشركة سيؤخذ على أن منظمتك تساند الشركة أو منتجاتها؟
- هل يتوقع الشركة أن يكون لها نوع من الإشراف على المناسبة التي ترعاها أو على المنظمة نفسها بسبب التبرعات التي قدمتها؟ هل تستطيع منظمتك أن تواجه مثل هذه التوقعات؟

إن وضع هذه الأسئلة في الاعتبار قبل تقرير قبول أموال من الشركات يمكن أن يوفر المال والوقت والإحراج في المدى البعيد.

قضية عادلة : استكشاف التسويق المرتبط بالهدف

« يستطيع مدورو المنظمات غير الربحية أن يساعدوا منظماتهم على جني ثمار تحالفات التسويق المرتبط بالهدف، وذلك بالنظر إلى أنفسهم كشركاء في جهود التسويق وليس كجمعيات خيرية».

– الن. ر. اندريسن هارفرد بيزنس ريفيو
في طبعة ربيع ١٩٩٧ من الرسالة الإخبارية «امنح – ولكن بحكمة» التي ينشرها مجلس مكاتب تحسين الأعمال يذكر:

«إن التسويق المرتبط بالهدف لم يعد اتجاهًا ولكنه مصدر أساسى لجمع الأموال من المرجح أن يستمر في الازدهار مع احتمال إدخال تغيرات جديدة. ومهما يكن الشكل الذى

تتخذ الدعاية، فإذا لم يذكر كيف تستفيد الجمعية الخيرية المعنية بوجه خاص من مشتريات المستهلك، فليس أمام الأفراد إلا التساؤل عن حقيقة الترتيبات، ومن المرجح أن يفترضوا أن جزءاً أكبر من الدولار الذي تبرعوا به سيذهب إلى الجمعية الخيرية بما يحدث في الواقع. وعلى الرغم من ذلك، فإن المبلغ الصغير من النقود لأى من المشتريات يمكن أن يضيف إلى حد كبير للمبالغ التي تمنحها الشركات. وطبقاً لاستفتاء حديث ورد ذكره في وول ستريت جورنال، فإن ٤٠٪ من الأسر سيفضلون الشركة المحبة للخير عند الاختيار بين منتجين متشابهين. وإلى جانب أشياء أخرى، ربما يكون هذا هو السبب في أن التسويق المرتبط بالهدف يستمر في اجتذاب شعبية، ويقدر أنه قد أدى إلى جمع أكثر من ٢ مليار دولار للجمعيات الخيرية في عام ١٩٩٦.

ووفقاً لمجلس مكاتب تحسين الأعمال، يستخدم التسويق المرتبط بالهدف لتعزيز مجموعة كبيرة من البرامج الخيرية المحلية والقومية، ورواج سلع استهلاكية أو خدمات معينة لتحقيق تبرعات من خلال المشتريات. والرسالة الأساسية هي «اشترى منتج شركة أ ب ج وسيتم التبرع للجمعية الخيرية هـ وـى». على العموم، كلما زاد حجم المبيعات، حصلت الجمعية الخيرية على تبرعات أكثر.

ومع تزايد التسويق المرتبط بالهدف، حدث تزايد مماثل في التفتيش والرقابة التي تقوم بها كل من السلطات الحكومية وجماعات المراقبة الخاصة. وقد شجعت الخدمة الاستشارية الخيرية لمجلس مكاتب تحسين الأعمال الأطراف الذين يدخلون في مثل هذه الاتفاقيات أن يفصحوا بدقة عن المعلومات المرتبطة بقرار المستهلك الشراء وتشمل:

- النسبة من سعر المنتج أو الخدمة أو المبلغ المحدد لكل بيع / صفقة تستفيد منها الجمعية الخيرية;
- الاسم الكامل للجمعية الخيرية المستفيدة;
- مدة الحملة؛ و
- الحد الأقصى أو الحد الأدنى المضمنون الذي ستحصل عليه الجمعية الخيرية. فعلى سبيل المثال، «سوف تبرع الشركة أ ب ج بخمس سنوات للجمعية الخيرية هـ وـى لكل شراء يتم في شهر سبتمبر بحد أقصى ٥٠٠٠٠ دولار».

الكشف عن كيفية استفادة الجمعية الخيرية

بزيادة انتشار التسويق المرتبط بالهدف، تزداد أهمية إظهار بيانات دقيقة وكاملة للجمهور. فالمستهلكون يحتاجون لأن يعرفوا بدقة كيف تستفيد الجمعية الخيرية من مشترياتهم.

وقد تزأيد فحص السلطات الحكومية الدقيق لمثل هذه الحملات. وقد اتخذت لجنة التجارة الفيدرالية إجراء تفاصيلياً ضد مصنع لمنتجات المنظمات المنزلية ادعى عجزه عن منع جزء من إيراداته إلى المنظمات البيئية غير الربحية كما سبق أن وعد. وفي الآونة الأخيرة، قامت تسع عشرة ولاية بتسوية دعاوى تزعم أن الإعلانات أعطت فكرة خاطئة عن منتج لتخفييف الآلام. وكانت إحدى اعترافات النائب العام هي أنه مفهوم ضمناً أن كل شراء سيدعم الجمعية الخيرية، في حين أن المشتريات في الواقع لن تؤثر على تبرعات المصنع الكلية إلا بعد أن تصل المبيعات إلى حد معين.

وتوصي الخدمة الاستشارية الخيرية أيضاً أنه لابد أن يكون هناك اتفاق مكتوب يمنع الشركة ترخيصاً باستخدام اسم الجمعية الخيرية أو شعارها، ويعطى الجمعية الخيرية حق المراجعة والموافقة مسبقاً على أية مواد دعائية تحمل اسمها. وبالطبع فإن ما يذكر في الدعاية يجب أن يكون وفقاً للاتفاق المالي الفعلى المتفق عليه.

وأفضل خطة مدروسة للتسويق المرتبط بالهدف يمكن أن تواجه صعوبات. ومن المهم تذكر بعض النتائج السلبية المحتملة للدخول في هذا النوع من الترتيبات.

□ **موارد ضائعة وفقدان المرونة** - فقد تتفق الكثير من الوقت والمال في محاولة لا تأتي بالنتائج المرجوة، ويقل بذلك الوقت والموارد المتاحة لك لكي ترتكز على رسالتك.

□ **تبرعات أقل** - قد يرى الممولون الآخرون أن برنامج التسويق المرتبط بالهدف ناجح تماماً، ومن ثم لم تعد منظمتك في حاجة إلى دعم مالي إضافي.

□ **الشركاء الفاسدون** - برغم بذل العناية الواجبة المناسبة، ما تزال هناك مخاطرة أن شريك قد يعاني من كابوس في العلاقات العامة. وقد يمرغ اسمك في الوجل أيضاً.

□ التسويق المتناقض - قد تكون استراتيجية التسويق في الشركة أو خط إنتاجها أو سمعتها غير متسقة مع رسالتك وهدفك.

□ نجاح ساحق - قد ينجح البرنامج بحيث يطغى على أي عمل آخر تقوم به. فهل أنت جمعية خيرية توفر معلمين لأطفال وسط المدينة، أم فريق مبيعات لشركات تصنع ملابس للاعبين؟

□ توقف جوهرى - قد يتطلب الأمر بذل مجهود كبير جداً لتحقيق النجاح في هذه الترتيبات بحيث أن الإدارات، والوحدات، والبرامج الأخرى تبدأ في المعاناة من الإهمال.

ووفقاً لتقرير عنوانه «ماذا في اسم المنظمة غير الربحية» أصدره نواب عموم ست عشرة ولاية في أبريل عام ١٩٩٩، فقد جلبت جهود التسويق المرتبط بالهدف ٥٣٥ مليون دولار للمنظمات غير الربحية في عام ١٩٩٨. ويثير التقرير القلق بشأن الترخيص بالأسماء والشعارات للشركات الربحية ويوصي المنظمات غير الربحية، بأن تضع في اعتبارها المبادئ التالية عند الدخول في مشاركات عمل :

□ على كل من الراعي التجارى والمنظمة غير الربحية المشاركين في الإعلان عن منتج تجاري عن طريق استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها أن يفوا بجميع المعايير القانونية المعنية، بما في ذلك العمل وفق قوانين المستهلك التي تحظر الإعلانات المضللة، والممارسات التجارية غير العادلة أو الخادعة، وغش المستهلك.

□ الإعلانات عن المنتجات التجارية يجب ألا تعطى فكرة خاطئة بأن المنظمة غير الربحية تساند المنتج المعلن عنه. فإذا استخدم مثل هذا الإعلان اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها، ولم تكن المنظمة غير الربحية في الواقع تساند المنتج المعلن عنه، فعلى الإعلان أن يظهر بوضوح وبشكل يبرز أن المنظمة غير الربحية لم تساند المنتج أو توصي به.

□ يجب على الإعلانات عن المنتجات التجارية التي تستخدم اسم منظمة غير ربحية أو شعارها :

- تجنب الإدعاءات الصريحة أو الضمنية أن المنتج المعلن عنه يمتاز عن المنتجات الأخرى من نفس الصنف ما لم يكن الإدعاء صحيحاً وتدعمه الحقائق؛ و

- تعلن بوضوح وبشكل بارز أن الشركة الراعية دفعت مقابل استخدام اسم المنظمة غير الربحية أو شعارها عندما يكون هذا هو الحال.

□ الإعلانات عن المنتجات والتي تنشأ عن علاقة تجارية - غير ربحية يجب ألا تضلل الجمهور أو تخدعه أو تربكه بشأن تأثير ما اشتراه المستهلك على التبرعات الخيرية التي قدمها الراعي التجاري.

□ المشاركة في الإعلان بين الوحدات التجارية وغير الربحية يجب أن تتجنب اقتصار رعاية المنتج عليها.

لا تخف من الانسحاب من أي صفقة عندما يكون لديك شكوك جدية. فلا يستحق أي مبلغ من المال أن تعرض سمعة منظمتك للشبهات.

وهذا لا يعني أن المنظمات غير الربحية يجب ألا تدخل في مثل هذه الاتفاقيات. فمع الشريك المناسب، يمكن أن يصبح التسويق المرتبط بالهدف ذات فائدة كبيرة لموازنتك ويزيد من المعرفة بمنظمتك وأهدافها. والمفاتيح الرئيسية هنا المعرفة والاتصال. تفهم دوافع شريك وأخبره بتوقعاتك. وقم أيضاً بتوثيق الاتفاقية كتابة. وبأخذ هذه المحاذير في الاعتبار، سيقل بدرجة كبيرة احتمال حدوث سوء فهم أو أي صعوبات أخرى.

الفصل السادس

التعاون والمشاركة: خلق رباط محكم

انتشار التعاون والمشاركة بين المنظمات غير الربحية حيث تبحث المنظمات عن تزايد طرق مبتكرة لمشاركة الممولين. فعندما يكون للممولين حصة في برامج المنظمات غير الربحية، فقد يكونون أكثر استعداداً لدعم المنظمة على المدى الطويل، أو يقدمون لها أموالاً إضافية. والخطأ الأكثر شيوعاً عند وضع هذه المبادرات هو الإخفاق في التقدير الكامل لمخاطر المشروع أو البرنامج. فالمشروع المشترك مع شريك من القطاع الخاص ليس تبرعاً بسيطاً من شركة. وقد يكون التعاون مع الإدارات الحكومية والمنظمات غير الربحية الأخرى معقداً بنفس القدر. وكثير جداً من المنظمات غير الربحية تفشل في وضع المضامين الأخلاقية وإدارة المخاطر مثل هذه المحاولات في الاعتبار.

وليست الشركات الربحية وحدها هي الشركاء المحتملين لهذه الأنواع من الأنشطة. فقد تزايد عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين القطاع العام وقطاع المنظمات غير الربحية. والكثير من الوحدات العامة تحاول الابتعاد عن مجالات مثل الخدمات الاجتماعية والتعليم ورعاية الأطفال. ويترافق تحول الوحدات العامة إلى ترتيبات تعاقدية مع المنظمات غير الربحية لتقديم الخدمات التي لا تستطيع أن تقدمها. وقد يكون هناك فرص للمنظمات غير الربحية للحصول على تمويل مضمون طويلاً الأجل لمشروعات تدخل ضمن مجال رسالتها.

وهنا أيضاً يجب توخي الحذر. تأكد أنك إذا كنت تقدم خدمات بالنيابة عن الحكومة المحلية أن منظمتك تحت مظلة التأمين الحكومي أو خطة للتأمين الذاتي. تأكد من أن التعاقد مع منظمتك لتقديم خدمات معينة ليست مجرد طريقة تتبعها الحكومة لمحاولة الهروب من المسئولية القانونية.

وهناك فرصة أخرى للمشاركات البناءة مع المنظمات غير الربحية الأخرى. ومن المفهوم تماماً أن تتعاون مع المنظمات المتكاملة. ففي أوقات التنافس الشديد والموازنات المنكمشة قد يكون التعاون مع منظمة أخرى وسيلة للمحافظة على الموارد والوصول إلى سوق كبيرة للمنتجات والخدمات.

ومن المهم تذكر أنه رغم أن شريك هو منظمة غير ربحية أخرى، إلا أنه ينطبق عليها نفس التحذيرات للعمل مع الشركات والحكومة. فالتقدير بحرص واجتهاد له نفس القدر من الأهمية. وإليك بعض الأفكار المفيدة لتضعها في اعتبارك بصرف النظر عن نوع المنظمة التي تود أن تكون شريكاً معها.

قائمة مراجعة إدارة المخاطر

□ تأكد من التوافق - هل منظمتك متوافقة مع شريك المرقب؟ هل ستنتهيك أي سابقة أو سياسة بمشاركة هذه المنظمة؟ فعلى سبيل المثال، هل من الملائم لوكالة تخدم الشباب أن تشتراك مع منتج مشروعات كحولية أو تبغ (أو فرع تابع لإحداها) ليكون الراعي الرئيسي لبرنامج تربوي؟

□ تفهم الدوافع - قد يكون دافع المنظمة غير الربحية واضحاً - أن تجمع نقوداً إضافية لمبادرة هامة. وقد تكون هناك عدة دوافع عند شريك من بينها دوافع غير واضحة، مثل الرغبة في تحسين صورة المنظمة أو استهداف مجموعة جديدة من المستهلكين مثل الشباب أو مجموعة أقلية عرقية.

□ اتبع العناية الواجبة - من المقيد أن تتبع حدأً أدنى من العناية الواجبة قبل تكوين عقد مشاركة. فعلى سبيل المثال، هل الشركة هي فرع تابع لشركة أخرى تعمل في أنشطة قد يعترض عليها شركاؤك؟ هل تقوم الشركة بممارسة أعمال

غير مقبولة (العمالة الأجنبية، تشغيل الأطفال، عدم الاهتمام الكافي بإجراءات حماية البيئة)؟

□ تفهم الرسالة - ادرس بعناية الرسالة التي سينتلقها شركاؤك عندما يعلمون عن عقد المشاركة أو التعاون. هل ستنهال عليهم الإعلانات التي تحتوى على شعارك؟ هل سيبدو أنك تساند منتجات أو خدمات شركة أو منظمة غير ربحية أخرى؟ هل قمت بذلك فعلًا؟

□ وضع التوقعات - إن أهم مكونات المشاركة الناجحة هو وضوح التوقعات. تأكد أنك تعرف وتقرب بما يتوقعه شركاؤك من هذا المشروع. فإذا كانوا يتوقعون زيادة في المبيعات لجمهور محدد من الزبائن، حدد ما يتوقعونه منك لتحقيق هذا الهدف. صمم على توضيح أكثر وأبعد عن الدوافع الخالصة لعمل الخير التي قد وصفها المتصلون بك.

□ يجب أن يكون الاتفاق مكتوبًا - أي عقد مشاركة أو تعاون يمتد لفترة من الزمن، ويستلزم مبلغًا كبيرًا من المال (من منظور المنظمة غير الربحية)، أو حيث يكون لكل شريك مسؤوليات محددة، يجب أن يكون مكتوبًا. إن بروتوكول التفاهem الموجز أو عقد الاتفاق يتبع فرصة لتحديد التوقعات والمسؤوليات؛ وأن يحدد المخاطر التي يتحملها أولئك الذين سيكونون مسؤولين إذا حدث أي خطأ.

والخطر الشائع هو أن واحدًا أو عدداً قليلاً من الشركاء سيتنهى الأمر بآدائهم معظم العمل، مع قيام بعض الجماعات بالتهرب من مسؤولياتهم أو عدم القدرة على الوفاء بمتطلباتهم. ومن غير المحتمل أن تتمكن جميع المنظمات المشاركة من القيام بجهود متساوية.

وقد حكى أحد المشاركين في مناقشة عبر الإنترنت القصة التالية :

«لقد كنت مستشاراً لحملة تبرعات لمستشفى. وكان لهذا المستشفى لفترة من الوقت برنامجاً للمشاركة في الخدمات مثير ومتواافق جداً مع مستشفى آخر يقع في الجانب الآخر من المدينة. وكان يخدم

المستشفيين في وقت ما طبيب توفي منذ فترة وكانت كلا المؤسستين تحبه وتحترمه. فبدأ المستشفيان ببرامج لجمع التبرعات لتكريمه وإحياء ذكراه. وبدأت العمل معهم لمساعدتهم في جمع أموال إضافية لهذا الغرض. وعندما زادت التبرعات وأصبح الدخل كبيراً، بدأت المشاكل بمناقشات حادة وقلق زائد حول: أى مستشفى سيستفيد من الدخل الآتى من التبرعات؟ وإلى أى مستشفى سينسب الفضل في المقام الأول للتبرعات الخاصة بكل مستشفى؟»

بينما علق مشارك آخر قائلاً:

«اعرف منظمة تقدم عروضاً فنية (وهي غير ربحية) وتستضيف عدداً من المنظمات غير الربحية التي تقدم عروضاً فنية. وقد بدا الأمر مفهوماً عندما بدأت المنظمة واثنين من الجماعات الأكبر المشاركة في جهود تسويقية. والأخبار السارة هي أن جميع المجموعات تحملت نفقات أقل لتسويق التذاكر وحققت مبيعات أكثر للتذاكر. أما الأخبار السيئة فهي أنه بدأت بينهم مجادلات عنيفة وصاخبة بشأن من هو صاحب الحق في رعاياتهم الحاضرين والذين أصبحوا الآن متبرعين محتملين. ونتج عن الجدال إلغاء برنامج التسويق المشترك.».

وببذل الاهتمام والحرص والعناية الواجبة، يمكن أن تكون الجهود المشتركة مع المنظمات الأخرى وسيلة فعالة للحفاظ على الموارد وتقدم رسالة منظمتك.

وضع مشروع بروتوكول تفاهم

إن إعداد بروتوكول فعال لتفاهم يمنع سوء الفهم والخلافات بتوضيح توقعات الشركاء. وتعد عملية إعداد بروتوكول تفاهم تجربة مفيدة وذات قيمة كبيرة في المشاركة. فسوف تعلم مدى استجابة شريكك وهل يرد على اتصالاتك فوراً؟ هل شريكك يعطي

الاهتمام والجدية المطلوبة للمشاركة؟ وقد تعلم أيضاً كيف سيكون رد فعل شريكك عندما تختلفون في أي موضوع. وفي أحوال كثيرة، سوف تعرف معلومات هامة مثل :

- هيكل الشركة التي ينتمي إليها شريكك (لا تفترض!) ؟
- ما إذا كان لدى شريكك تأمين على المسئولية وأنواع أخرى من التأمين ؟
- ما هي بالتحديد الوعود التي يكون شريك مستعداً لتقديمها (فالتوقعات الطموحة قد تتبدل عندما يلتزم شريك بشيء واقعى) ؟
- ما هي أجزاء المشروع التي يكون شريك مستعداً لتحمل مسئوليتها ؟
- كيف ستقيم أو تقدر كل منظمة نجاح المشروع ؟ و
- التزام شريك الكامل بالمشروع .

إن رفض وضع أي شيء كتابة هو علامة خطير وقد يكون سبباً كافياً لعدم المضي في الاتفاق.

وهناك عدة عناصر يجب أن يشتمل عليها البروتوكول النموذجي للتفاهم. ونظرأً لأن كل مشروع والمشاركين فيه حالة فريدة، فنحن نقدم الاقتراحات التالية كمثال. ومثلاً يحدث مع أي عقد، فمن المهم أن تحصل على استشارة قانونية قبل أن تلزم منظمتك غير الربحية.

١ - الغرض العام : تبدأ الكثير من بروتوكولات التفاهم بوصف موجز للغرض العام للأطراف، مثل :

«لما كانت رسالة منظمة «نحن نهتم» We CARE هي تقديم وجبات ساخنة للأشخاص بدون مأوى الذين يقطنون في مقاطعة كولومبيا، ولما كانت رسالة منظمة «نحن نوصل» We DELIVER هي توصيل الطعام للأشخاص بدون مأوى الذين يقطنون في مقاطعة كولومبيا، فإن المنظمتين، بموجب هذا البروتوكول، توافقان على التعاون في وضع نظام متكامل لإعداد الطعام وتوصيله بدءاً من أول سبتمبر عام ٢٠٠٠».

والفقرة الخاصة بالغرض العام يجب أن تعكس بدقة ما الذي تتوى الأطراف عمله، فالد الواقع الخفي ليس لها مكان في اتفاقات المشاركة الفعالة.

٢- **الأطراف** : وتصف الفقرة التالية من بروتوكول التفاهم الأطراف المشتركة في الاتفاق. عموماً يجب أن تكون دقيقة في تحديد أنواع المنظمات («مؤسسة غير ربحية مقرها في مقاطعة كولومبيا»).

٣- **المدة** : حدد فترة زمنية لاتفاق المشاركة.

٤- **المهام / المسؤوليات** : هذا الجزء الهام من بروتوكول التفاهم يصف واجبات ومسؤوليات كل شريك. عموماً فإن تحديد مسؤوليات كل منظمة على حدة يكون له تأثير أكبر، بدءاً بالبنود التي تكون مسؤوليتها مقصورة على منظمة بعينها. ضع قائمة بمسؤوليات كل مجموعة منفردة، يتبعها وصف للمسؤوليات المشتركة، إن وجدت. وفي أحوال كثيرة، سيكون هذا الجزء من الاتفاقية أطول جزء وأكثر تفصيلاً. فتوسيع المسؤوليات هو الهدف الأول من الاتفاقية المكتوبة.

٥- **إخلاء المسؤولية** : الكثير من بروتوكولات التفاهم ستتضمن واحداً أو أكثر من نص إخلاء المسؤولية، تشمل نصاً يشير إلى أن الموظفين في المنظمة لا يعتبرون موظفين في المنظمة بـ، سواء معارين أو غير ذلك، والعكس، وقد يكون من الملائم أيضاً إخلاء المسؤولية عما لا تتوى المشاركة القيام به أو ضمانته أو ابتكاره.

٦- **الترتيبات المالية** : إن المشاركة النمطية لها مضامين مالية. ويجب توضيحها بالتفصيل بما في ذلك تحديد أي وحدة ستدفع نفقات كل بند ومتى يحين موعد استحقاق الدفع.

٧- **المشاركة في المخاطر** : والعامل الآخر الهام في بروتوكول التفاهم هو وصف من سيتحمل مخاطر الحوادث المؤسفة. ماذا إذا حدث خطأ ما؟ من المسئول إذا نتج عن أنشطة المشاركة أي إصابات أووفاة أو خسائر مالية؟ ومن المبادئ

الهامة في إدارة المخاطر أن المنظمة لا يجب أبداً أن تتحمل مسؤولية أي شيء لا يكون تحت سيطرتها. فعلى سبيل المثال، إذا استأجرت منظمة غير ربحية مبني لإقامة اجتماع للعشاء يجب ألا تتحمل مسؤولية الأضرار التي تنتج من سقف المبني الذي يتسرّب منه الماء. ويمكن لبروتوكول تفاصيل رسمي أن يتضمن بندأً للتعويض، يتعهد بأن المنظمة أستدفعت مقابل الخسائر التي تحملتها أو تسبّبت في حدوثها المنظمة بـ. والوضع الأمثل أن تكون بنود التعويض مشتركة بحيث يكون كل طرف مسؤولاً عن أعماله التي تتسم بالإهمال أو السهو، تذكر أن اتفاق المنظمة على تعويض منظمتك غير الربحية بدون الموارد المالية (بما ذلك التأمين) للوفاء بهذه المسئولية هو وعد أجوف. لذلك تأكد من أن شريكك ليس مستعداً فقط للتعويض عن الخسائر التي يتسبّب فيها بل يستطيع أيضاً أن يدفع مقابل ذلك.

- التوقيعات : يقوم ممثل عن كل شريك له سلطة الالتزام التعاقدى لمنظمته بالتوقيع على بروتوكول التفاصيل. ويحتفظ كل شريك بنسخة من الاتفاق بعد توقيعه.

الفصل السابع

الالتزام بالقواعد: الإدارة في إطار القيود على المنح أو العقود والقانون

إن معظم التبرعات الكبيرة التي تقدمها الشركات والمؤسسات والحكومات يصاحبها مجموعة من القيود. والقليل من المنظمات غير الربحية تتلقى تمويل «بدون قيود». وتشمل مخاطر التمويل المقيد ما يلى :

- العجز عن الوفاء بالمتطلبات والقيود التي يفرضها المترفع :
- الإداره غير الفعالة للتمويل المقيد :
- الفشل في الاتفاق مع المترفع على العلامات الدالة على التقدم نحو تحقيق أغراض المنحة :
- الفشل في تسجيل الاستثمارات الصحيحة مع الإدارات الحكومية المختلفة : و
- الفشل في تقديم المستندات الصحيحة للمترفع .

وأحد مصادر قلق المنظمات غير الربحية التي تعتمد على التمويل المقيد هي أن المترفع قد يطلب رد الأموال، أو الأسوأ من ذلك، قد يرفع دعوى قضائية يطالب باسترداد

التبرع زائداً الفائدة على الأموال نظراً لعدم الوفاء بشروط التمويل. وكان العنوان الرئيسي لمقال نشر مؤخراً في «سجل لأعمال الخير» هو «القاضي الفيدرالي يصدر حكماً ضد مدرسة خاصة ببروكلين لكل ترد هبة قيمتها ٣ ملايين دولار».

ويصف المقال القضية حيث فرض المتبرع قيوداً على المدة وعلى الاستخدام لهبة قيمتها ٢,٨٥ مليون دولار لمدرسة خاصة. فقد تطلبت شروط الهبة بأن تستخدم الأموال لتشييد مبني يطلق عليه «مبني دكتور إبراهام، وبيولين كيتس، ودكتور إدوارد واسerman»، وأن يستخدم هذا المبني كمدرسة بحلول ٣١ ديسمبر عام ١٩٩٥. وعندما حل الموعด النهائي لإنجاز العمل ولم يستكمل المبني، أقام المتبرعون دعوى قضائية. وادعت المدرسة أن سوء الأحوال الجوية قد أخر البناء، وأنها واجهت صعوبات في جمع الـ ٥,٥ مليون دولار الإضافية لاستكمال المبني، كما ادعت فيما بعد أن الثلاث طوابق في أحد أجنحة المبني تكون معاً «المبني المدرسي» المذكور في مستندات الهبة.

وقد وافقت محكمة محلية في فيلادلفيا بالولايات المتحدة على طلب المدرسة مد الموعد النهائي إلى ١٥ مايو عام ١٩٩٧. وحكم القاضي أن المصاعب التي ستواجهها المدرسة لإجبارها على رد الهبة تفوق أهمية الفائدة التي ستعود على المتبرعين. وعندما لم يكتمل المبني في مايو ١٩٩٧، استأنف المتبرعون محاولتهم لاسترداد هباتهم.

ونقض القاضي موقفه السابق، وكتب يقول «المحكمة رأى مختلف الآراء، فعلى الرغم من أن الفوائد في حقيقتها فوائد مادية بحتة، فإن المحكمة ترى أن الفائدة الأكبر.... هي مصلحة السياسة العامة في الحفاظ على سلامة التبرعات الخيرية التي تخضع للشروط التي وافق عليها الطرفان. إن أي رفض لتنفيذ العقد لأنه قد يجلب المصاعب لتلقي التبرع، يعني حرفيأً أن جميع مثل هذه العقود باطلة ولاغية».

وهناك أمثلة أخرى للإدارة غير الفعالة لمنحة المقيدة تشمل تجاوز قيود البنود المفصلة في الميزانية، وعدم الالتزام بالموعد النهائي لإنجاز العمل الذي حدده المتبرع، والسماح للنفقات بأن تتجاوز الإيرادات، أو إنشاء بنية أساسية قد لا يمكن تحملها بمجرد انتهاء فترة التمويل. وهذا الأخير يتم غالباً على أمل إيجاد تمويل بديل بمجرد نفاد المنحة المبدئية المقيدة. والمدخل المتعلق والأكثر حكمة يحتاج إلى أن تنظر إلى التمويل المقيد على أنه ذا طبيعة مؤقتة. ويجب وضع خطة عملية تتناول بدء المشروع الممول، واستمراره، ونهايته.

الوقوع في خلاف مع مصلحة الضرائب

من المهم بالطبع أن تلتزم جهودك لجمع الأموال بجميع اللوائح الفيدرالية والمحلية ولوائح الولايات. ويجب على منظمتك غير الربحية والعاملين بها والمتطلعين أن يفهموا ويلتزموا بجميع قوانين الضرائب ولوائح مصلحة الضرائب. وحتى المنظمات «المعفاة من الضرائب» يكون مطلوب منها أحياناً دفع ضرائب تحت ظروف معينة. والدخل غير المرتبط بالمشروع يعد واحداً من أكثر أنواع الدخل شيوعاً والذي قد يطلب منك دفع ضرائب عنه.

فطبيقاً لمصلحة الضرائب :

«فإن الدخل غير المرتبط بالمشروع هو الدخل من التجارة أو الأعمال التجارية التي تقوم بها المنظمة المعفاة من الضرائب بانتظام وغير المرتبطة أساساً باداء المنظمة لوظيفتها أو هدفها المعني، فيما عدا أن المنظمة تستخدم الأرباح التي تحققت من هذا النشاط».

إن ما تعتبره مصلحة الضرائب دخلاً غير مرتبط بالمشروع لا يكون دائماً واضحاً أو مفهوماً تلقائياً، لذلك ابحث عن المشورة المهنية في هذا المجال. وبعض مصادر الدخل التي كثيراً ما تعتبرها مصلحة الضرائب دخلاً غير مرتبط بالمشروع تشمل العائد من الإعلانات، ورسوم الترويج والدعاية، ورسوم العضوية من «الأعضاء المشاركين» الذين لا يتمتعون بنفس امتيازات الأعضاء الآخرين. وقد أصدرت مصلحة الضرائب نشرة خاصة بهذا الموضوع «الضرائب على الدخل غير المرتبط بالمشروع للمنظمات المعفاة : نشرة رقم ٥٩٨» وهي متاحة على موقع مصلحة الضرائب على شبكة الإنترنت، <http://www.irs.gov>.

ومما يشير الاهتمام أن الدخل من برامج مثل البطاقات الائتمانية (affinity) قد اعتبرتها المحاكم في الآونة الأخيرة عوائد على الدخل غير خاضعة للضرائب (قضية نادي سيريرا ضد مندوب الضرائب). وقد تستأنف مصلحة الضرائب هذا الحكم، لذلك تأكد تماماً من آخر حكم صدر قبل المضي في أي برنامج.

إخطار المتبرعين عن تبرعاتهم

لدى مصلحة الضرائب لوائح شاملة لتقديم معلومات للمتبرعين بخصوص تبرعاتهم. ومن المهم الالتزام بهذه اللوائح. والمعلومات التالية مستمدّة من موقع مصلحة الضرائب على شبكة الإنترنت :

التبرعات للمنظمات الخيرية

المنظمات الخيرية المشار إليها بالمادة ٥٠١ (ج) (٣)، بخلاف منظمات إجراء اختبارات السلامة العامة، يمكنها قبول تبرعات تخصّص من الضرائب وفقاً للمادة ١٧٠.

يجب على المنظمة الخيرية أن تقدم بياناً مالياً مكتوباً إلى المتبرعين إذا كان مقابل التبرع يزيد على ٧٥ دولاراً. ومقابل التبرع هو المبلغ الذي يدفعه المتبرع للمنظمة الخيرية ويكون جزءاً منه تبرعاً وجزءاً تقدمه المنظمة الخيرية للمتبرع على هيئة سلع أو خدمات. فعلى سبيل المثال، إذا أعطى المتبرع مبلغ ١٠٠ دولار لمنظمة خيرية وحصل على تذكرة لحفلة موسيقية قيمتها ٤٠ دولاراً، يكون المتبرع قد حصل على مقابل للتبرع. وفي هذا المثال، فإن جزء التبرع الذي يخص المنظمة الخيرية هو مبلغ ٦٠ دولاراً. وعلى الرغم من أن جزء التبرع الخاضع للخصم لم يتعدي ٧٥ دولاراً، فإنه يجب تقديم بيان مالي لأن ما دفعه المتبرع (المقابل للتبرع) يزيد عن ٧٥ دولاراً. والبيان المالي المكتوب المطلوب يجب أن :

١- يخبر المتبرع أن المبلغ الذي تبرع به والذى يخضع لخصم ضريبة الدخل الفيدرالية يقتصر على الزيادة فى أى أموال (وقيمة أى ممتلكات بخلاف الأموال) قدمها المتبرع زيادة على قيمة السلع أو الخدمات التي قدمتها المنظمة الخيرية، و

٢- يقدم للمتبرع تقديرأً أميناً لقيمة السلع أو الخدمات التي تلقاها.

ويجب على المنظمة الخيرية أن تقدم البيان المتعلق إما بطلب أو بتلقي مقابل للتبرع. وإذا كان البيان المالي يقدم بشأن طلب خاص، فلا داعي للمنظمة أن تقدم بياناً آخر عندما يتم فعلاً تلقي التبرع المتعلق به. والبيان المالي غير مطلوب عندما :

١- تكون السلع أو الخدمات التي أعطيت للمتبرع تتوافق مع معايير «القيمة غير ذات البال» الواردة في Rev. Proc. 90-12, 1990-1 C.B. 471, and Rev. Proc. 92-49, 1992-1 C.B. 987 (وتعديلاتها):

٢- عدم وجود عنصر تبرع في صفقة خاصة مع منظمة خيرية (فمثلاً لا يوجد بشكل عام أي عنصر تبرع في مشتريات الزائر من محل الهدايا الملحق بالمتاحف): أو

٣- يتحقق للمتبرع فائدة دينية غير ملموسة وحسب. ويجب أن تقدم الفائدة الدينية غير الملموسة للمتبرع من منظمة أنشئت للأغراض الدينية فقط، ولا يكون لها عادةً صفة البيع كصفقة تجارية خارج نطاق التبرع.

وتفرض عقوبة على المنظمة الخيرية التي لا تقدم البيان المطلوب بخصوص مقابل التبرع الذي يزيد على ٧٥ دولاراً. والعقوبة تكون ١٠ دولارات لكل تبرع، ولا تتجاوز ٥٠٠٠ دولار لكل مناسبة لجمع الأموال أو جمع الأموال عن طريق البريد. ويمكن للمنظمة الخيرية أن تتجنب الغرامة إذا أمكنها أن تبين أن التقصير يرجع إلى سبب معقول.

والمتبرعون الذين يحصلون على خصم وفقاً للمادة ١٧٠ عليهم أن يحصلوا على إثبات حديث موثق للتبرعات الخيرية التي قيمتها ٢٥٠ دولاراً أو أكثر. ولكن يمكن «حديثاً» يجب أن يحصل المتبرع على البيان الموثق عادةً في موعد أقصاه التاريخ الذي قدم فيه المتبرع طلب استرداد للسنة التي تبرع فيها. وإذا قدم متلقى التبرع سلعاً أو خدمات للمتبرع في مقابل التبرع (المقابل للتبرع)، فإن التوثيق المكتوب (الإقرار) يجب أن يتضمن تقديرًا أميناً لقيمة السلع أو الخدمات. ومتلقى التبرع لا يطلب منه أن يسجل أو يبلغ هذه المعلومات لمصلحة الضرائب بالنيابة عن المتبرع. والمتبرع مسؤول عن طلب والحصول على إقرار مكتوب من متلقى التبرع. وعلى الرغم من عدم وجود صيغة محددة للإقرار المكتوب، إلا أنه يجب أن يقدم معلومات كافية لإثبات مبلغ التبرع. ولمزيد من المعلومات راجع ⁴Publication 1771.

قوانين الولايات الخاصة بجمع الأموال

والمجال الآخر للالتزام القانوني الذي كثيراً ما يغفل هو المجموعة المتنوعة من قوانين الولايات التي تطبق على المنظمات التي تطلب التبرعات الخيرية. ومعظم الولايات تطلب من المنظمات التي تطلب تبرعات في داخل الولاية أن تسجل نفسها وتدفع رسوماً، وعلى مستشاري وطالبي جمع الأموال الذين يعملون مع الجمعيات الخيرية أن يسجلوا أنفسهم أيضاً قبل القيام بنشاط طلب التبرعات، والحصول على إذن في معظم الأحوال وإيداع نسخ من العقود.

وعلى وجه العموم، فإن أي منظمة غير ربحية تقوم بطلب تبرعات داخل حدود الولاية، بأى وسيلة، تخضع لقانون الولاية ومن ثم يجب أن تسجل. والمصطلحات «خيرية» و«طلب» ورد تعريفهما بصورة عامة للغاية ويمكن أن يشملأ، على سبيل المثال، رصد بالإنترنت تقوم به منظمة غير ربحية تطلب التبرعات من الجمهور.

وفضلاً عن ذلك، فإن المنظمة التي تطلب تبرعات ليست بالضرورة «خيرية» بالمعنى الدقيق للكلمة، ومن غير الضروري أن يكون لها أي وجود مادي من أي نوع في الولاية. فخطاب، أو مكالمة تليفونية، أو إعلان بالصحف يطلب دعماً مالياً من المقيمين بالولاية كثيراً ما يكون كافياً للخضوع لقانون الطلب في الولاية.

وعلى الرغم من هذا التعريف العام إلى حد ما للمنظمة الخيرية، فإن العديد من الولايات تستبعد مجموعة كبيرة من المنظمات من أن يشملها القانون. وبعض الولايات تعفى بعض المنظمات غير الربحية من التسجيل، إما عن طريق إعفائها من متطلبات التسجيل أو استبعادها كلياً من القانون. فعلى سبيل المثال، تمنح كل ولاية إعفاء (أو استبعاداً) «للمنظمات الدينية»، ومعظم الولايات تمنح إعفاءات للكليات والجامعات أو المنظمات غير الربحية التي تجمع مبالغ صغيرة فقط (أقل من ٥٠٠٠ دولار مثلاً).

ومتطلبات الولايات عموماً ليست صعبة أو معقدة بوجه خاص، ومع ذلك فإن مجرد تتبع متطلبات التسجيل والاستثمارات يمكن أن يصبح تحدياً. ولحسن الحظ فإن إقرار التسجيل الموحد يجعل الأمور أسهل إلى حد ما.

ومعظم الولايات تنظم عملية جمع الأموال عن طريق لوائح يطلق عليها «قوانين الطلب»، وهي التي تتعلق أساساً بطلب التبرعات الخيرية من الجمهور. وتتضمن معظم

هذه اللوائح التبليغ الشامل من المنظمات غير الربحية، والمكاتب، والمستشارين الخارجيين الذين تلجأ إليهم.

وينقسم تبليغ الالتزام بقوانين الطلب إلى :

١ - التسجيل، والذي يقدم قاعدة بيانات ومعلومات مبدئية عن الشئون المالية

والأدارية، و

٢ - تقديم التقارير المالية السنوية، والتي توالى إحاطة الولايات بأعمال

المنظمة، مع التركيز على نتائج وممارسات جمع الأموال. وتطلب الولايات

عادة كلاً من التسجيل (على الأقل تسجيل مبدئي) وتقديم التقارير المالية

السنوية.

وعلى الرغم من أن هذا النموذج من اللوائح موجود في أربعين ولاية، فلا يوجد سوى اتساق ضعيف بين الولايات أو اتفاق على مستند موحد للإقرار المالي. وبعض الولايات تطلب التسجيل مدة واحدة، وبعضها الآخر يطلب تجديداً سنوياً؛ وبعض يطلب تقديم مستندات مالية وإدارية مختلفة. وفي الواقع تطلب جميع الولايات استماراة ٩٩٠ لصالحة الضرائب والتي ترافق بالإشارة إليها إلى جانب بيانات مالية معتمدة للمبالغ التي تتجاوز حدوداً معينة واستماراة التقرير المالي للولاية المعنية وجدول المواجهات الملحة.

وبيان التسجيل الموحد هو جهد مشترك للاتحاد القومي للمسؤولين عن المنظمات الخيرية بالولاية، والاتحاد القومي لنواب العموم لتوحيد مقاييس وتبسيط واقتصاد الالتزام بقوانين الطلب الخاصة بالولايات. واستخدام بيان التسجيل الموحد يلغى الحاجة لوضع مستندات متعددة للتسجيل في كثير من الولايات، وذلك بالسماح للمنظمة غير الربحية أن تقدم نفس الاستماراة للولايات التي تقبلها.

ويمكن استرجاع نسخة من بيان التسجيل الموحد بتحميلها من الإنترنط على <http://www.nonprofits.org> بالضغط على وصلة «مكتبة» Library. وهذا الموقع بشبكة الإنترنط له وصلات أيضاً مع لوائح التسجيل للولايات المختلفة، وكذلك ملخص لقوانين كل ولاية، ورسوم التسجيل والموعد النهائي للتسجيل.

والولايات التي تقبل بيان التسجيل الموحد هي حالياً :

لوبيزيانا	أركانسو
ماريلاند	الإباما
ماسوشوسيتس	أوريجون
مقاطعة كولومبيا	أو كلاموما
ميروردي	أوهايو
ميسيسبي	إيلينوي
ميشيغان	بنسلفانيا
مين	تينيسي
مينيسوتا	جورجيا
نبراسكا	رودأيلاند
نورث داكوتا	ساوث كارولينا
نيومكسيكو	فرجينيا
نيو هامبشاير	كاليفورنيا
نيويورك	كانساس
واشنطن	كتاتكي
ويسكونسن	كونتيكت

والولايات التالية تطلب التسجيل ولكنها لا تقبل بيان التسجيل الموحد :

أريزونا
الاسكا
فلوريدا
نورث كارولينا
وست فirginia
يوتا

ملخص

الوصايا العشر لجمع الأموال

لقد عرفت الآن أهمية جمع الأموال لمنظمتك وال الحاجة إلى القيام به بعناية وحرص على حد سواء. و «الوصايا» التالية تلخص التوصيات التي قدمها هذا الكتاب، وال نقاط التي يجب تذكرها عندما تباشر إدارة جمع الأموال و حل المخاطر المرتبطة بها.

- ١ - قم دائمًا بتقييم خطة جمع الأموال، والمترعين المرتقبين، والمشاركات التي يكون لها علاقة برسالة منظمتك وأهدافها. هل قبول المنحة أو التبرع سيزيد من قدرة المنظمة غير الربحية على تحقيق رسالتها والحفاظ على ثقة الجماهير؟ وأيضاً، هل طلب المنظمة غير الربحية للمساعدة سيكون مفهوماً من وجهة نظر رسالة التبرع؟
- ٢ - عليك أن تدرك أن حصيلة جمع الأموال يجب أن تنمو بشكل مستمر لكي تغطي النفقات الأساسية. فإذا لم تنجح في تدمير الإيرادات، فسيكون مطلوباً منك خفض النفقات باستمرار.
- ٣ - عليك أن تسعى للحصول على الهبات التي تفيض المنظمة غير الربحية قبل أي شيء، ولكن على حذر من الهبات التي تعود فائدتها على المترع أولًا.
- ٤ - خطط بعناية تكاليف جهود جمع الأموال عند تقييم ما إذا كان نشاط معين يستحق القيام به، وكذلك رد الفعل المحتمل للمترعين لك إذا علموا بتكليفك الفعلية.
- ٥ - تعرف وحدد وارصد القيود والشروط المرتبطة بكافة التبرعات.
- ٦ - إذا حصلت على منح مقيدة فكن على حذر وقبل الطبيعة المؤقتة لجميع المشروعات التي يتم تمويلها عن طريق الأموال المقيدة.
- ٧ - تقدم بحرص عندما ت تعرض عليك هبة يصاحبها قيود طويلة الأجل (في حالة الممتلكات التي يتم التبرع بها مثلاً، وحظر بيعها في المستقبل). فالظروف تتغير

بسريعة في قطاع المنظمات غير الربحية، ويجب على مجالس الإدارة أن تكون في وضع يسمح لها بإعادة توجيه موارد المنظمة غير الربحية نحو غرض أكثر ملائمة وفعالية.

- ٨- تابع المنح المقيدة بدقة للتأكد من أن إجمالي المصروفات لا يتجاوز الإيرادات من المنحة، تجنب المنح المقيدة التي تتطلب نمواً مؤسسيًّا أو المشروعات التي قد لا تستطيع مواصلتها.
- ٩- اسعي للحصول على رأي متخصص من مستشار قانوني، أو محاسبك القانوني، أو متخصص آخر قبل أن تبدأ استراتيجية أو نشاط جديد لجمع الأموال.
- ١٠- تولى إدارة عملية جمع الأموال دائمًا بأمانة ووفقاً لأعلى المقاييس الأخلاقية.

إن جمع الأموال لمنظمتك عملية مهمة ومعقدة وتستغرق الوقت. إنها تتطلب الذكاء والإصرار والابتكار ومنطق العقل. واتباع النصائح الموجودة في هذا الكتاب لن يحولك أو يحول منظمتك إلى آلة لجمع الأموال، ولكنه بالتأكيد سيجعل جهودك أكثر نجاحاً أو أقل مخاطرة. وطالما كنت تنظر إلى عملية جمع الأموال على أنها شر لا بد منه بدلاً من اعتبارها أكثر مهام وظيفتك إثارة، فلو كنت مدركاً للمخاطر والمحاذير، فإن عملية جمع الأموال ستصبح أقل إثارة للذعر وجزءاً أكثر متعة في إدارة منظمة غير ربحية - بدون قيود ولا شروط.

الفصل الثامن

المصادر

المنظمات

مجلس مكاتب تحسين الأعمال

Council of Better Business Bureaus, Inc
4200 Wilson Boulevard, Suite 800
Arlington, VA 22203-1804
Telephone: (703) 276-0100
Fax: (703) 525-8277
www.bbb.org

إن مجلس مكاتب تحسين الأعمال هو منظمة الإطار لنظام مكتب تحسين الأعمال (BBB)، الذي أُنشئ عام 1912 ويدعمه الآن 250000 عضو من منشآت الأعمال المحلية على مستوى الدولة لتعزيز وتشجيع أسمى العلاقات الأخلاقية بين الأعمال والجمهور من خلال تنظيم ذاتي تطوعي، وتنقيف المستهلك ومشروعات الأعمال، وتحقيق امتياز الخدمة.

The Foundation Center
79 Fifth Avenue/16 th Street
New York, NY 10003-3076
Telephone: (212) 620-4230 or (800) 424-9836
Fax: (212) 807-3677
www.fdncenter.org

مركز المؤسسة

إن رسالة مركز المؤسسة هو تشجيع تفهم الجمهور لجال المؤسسة عن طريق جمع وتنظيم وتحليل ونشر المعلومات عن المؤسسات، وعطاء الشركات، وال الموضوعات ذات الصلة. وجمهورنا يشمل الباحثين عن المنش، ومقدمي المنش، والباحثين، وصانعي القرار، ووسائل الإعلام، والجمهور العام.

Independent Sector
1828 L Street, NW
Washington, DC 20036
Telephone: (202) 223-8100
www.indepsec.org

القطاع المستقل

إن القطاع المستقل يقدم المعلومات والدعوة والخدمات لأعمال الخير والجمعيات الخيرية والتطوع. وتجاهد المنظمة لزيادة قدرة القطاع غير الربحي على الوصول إلى الامتياز.

المركز القومي للمجالس غير الربحية

National Center for Nonprofit Boards
Suite 510-W
2000 L Street, NW
Washington DC 20036-4907
Telephone: (800) 883-6262
www.ncnb.org

إن المركز القومي للمجالس غير الربحية مخصص لتحسين فاعلية المنظمات غير الربحية من خلال تقوية مجالس إدارتها. ويقدم المركز منشورات وتعليم وخدمات استشارية للمنظمات غير الربحية.

المجلس القومي للجمعيات غير الربحية

National Council of Nonprofit Associations

1900 L Street, NW, Suite 605
 Washington, DC 20036-5024
 Telephone: (202) 467-6262
 Fax: (202) 467-6261
www.ncna.org

إن المجلس القومي للجمعيات غير الربحية شبكة قومية للجمعيات في الولايات التي تمثل في مجموعها أكثر من ٢٠٠٠ جمعية غير ربحية محلية. إن شبكة المجلس القومي للجمعيات غير الربحية يستجيب للحاجات المختلفة للجمعيات غير الربحية المحلية، ويقدم دعم إداري ومساعدة فنية، والدعوة والثقافة العامة، والمنتجات والخدمات التي تقلل التكلفة، وفرص التنمية المهنية.

المكتب القومي لمعلومات المنظمات الخيرية

National Charities Information Bureau

19 Union Square West
 New York, NY 10003
 Telephone: (212) 929-6300
www.give.org

إن المكتب القومي لمعلومات المنظمات الخيرية يساعد المانحين على العطاء بحكمة للمنظمات الخيرية. والفلسفة الأساسية للمكتب القومي لمعلومات المنظمات الخيرية هي أنه من حق الجمهور الحصول على معلومات دقيقة عن المنظمات التي تتلمس دعمه لها. والمكتب القومي لا يوصي الناس بالاتبرع لمنظمة دون غيرها، ولكن المانحين الذين تتتوفر

لديهم معلومات كافية سيسألون أسئلة ويتخذون قرارات تؤدي إلى مستوى أفضل لأداء المنظمات الخيرية.

الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال

National Society of Fund Raising Executives

1101 King Street, Suite 700
Alexandria, VA 22314
Telephone: (703) 684-0410
Fax: (703) 684-0540
www.nsfre.org

إن الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال هي جمعية ذات عضوية من الأفراد تعمل على النهوض بأعمال الخير من خلال التعليم والتدريب والدعوة المبنية على الأبحاث وعلى مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية للممارسة المهنية. وأعضاء الجمعية وفروعها تمكن الجمهور والمنظمات من خدمة أفضل للمجتمعات المحلية والمجتمع في مجتمعه.

مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية

Nonprofit Risk Management Center

1101 Connecticut Avenue, NW
Suite 410
Washington, DC 20036
Telephone: (202) 785-3891
Fax: (202) 296-0349
www.nonprofitrisk.org

إن مركز إدارة مخاطر المنظمات غير الربحية مخصص لمساعدة المنظمات غير الربحية لخدمة المجتمع في السيطرة على المخاطر. ويقدم المركز ورش عمل وحلقات دراسية تثقيفية وينشر الكتب وإرشادات ونشرات للمصادر، ويقدم خدمات استشارية ومساعدة فنية على نطاق واسع لإدارة المخاطر وموضوعات المسئولية والتأمين.

Points of Light Foundation

1737 H Street, NW
 Washington, DC 20006
 Telephone: (202) 223-9186
www.pointsoflight.org

مؤسسة نقاط الضوء

إن المؤسسة التي أنشئت في مايو ١٩٩٠ منظمة غير حزبية غير ربحية مخصصة لتشجيع التطوع. والمؤسسة مقرها واشنطن العاصمة وتعمل في المجتمعات المحلية في جميع أنحاء الولايات المتحدة من خلال شبكة تضم أكثر من ٥٠٠ مركز تطوع. ويقدم كتالوج خدمة المجتمع المحلي التطوعية مجموعة كبيرة من المطبوعات وأشرطة الفيديو وغيرها من أدوات برامج التطوع.

مراجع ومصادر مختارة

Andreasen, Alan R. "Profits for Nonprofits: Find a Corporate Partner." *Harvard Business Review*. November/December, 1996.

Duca, Diane J. *Nonprofit Boards: Roles, Responsibilities and Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Greenfeld, James M. *Fund Raising Cost Effectiveness: A Self Assessment Workbook*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Greenfeld, James M. *Fund Raising: Evaluating and Managing the Fund Development Process*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.

Hopkins, Bruce R. *Charity, Advocacy, and the Law*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Hopkins, Bruce R. *The Law of Fundraising*. 2d ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Scheff, Joanne and Philip Kotler. "How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations." *Harvard Business Review*, January/February 1996.

الملحق أ

قواعد المبادئ والمعايير الأخلاقية لممارسة المهنة للجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال

بيان المبادئ الأخلاقية

أقرت في نوفمبر ١٩٩١

إن الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال وجدت لترعى قيام وتنمية مهنة جمع الأموال والمهنيين العاملين بها، وللحفاظ على أعمال الخير والتطوع وتشجيعها، ولوضع معايير أخلاقية عالية لمهنة جمع الأموال. ولتحقيق هذه الأهداف تعلن هذه القواعد القيم والمعايير الأخلاقية للممارسة المهنية التي يؤمن بها أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال، ويسعون للالتزام بها في مسؤولياتهم لتحقيق الدعم للأعمال الخيرية.

إن أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذيين لجمع الأموال تحركهم دوافع ذاتية لتحسين نوعية الحياة من خلال القضايا التي يخدمونها. وهم يحاولون إلهام الآخرين من خلال إحساسهم وإخلاصهم ومتفهم العليا. وهم ملتزمون بتحسين معرفتهم ومهاراتهم المهنية من أجل أن يقدموا أداءً أفضل خدمةً أفضل للآخرين. ويقررون بمسؤولياتهم الرائدة للتأكد من أن الموارد الضرورية يتم التماسها بقوة وبالالتزام أخلاقيًّا، وأن هدف المانح يتم تحقيقه بأمانة. مثل هؤلاء الأفراد يمارسون مهنتهم بتكامل أخلاقي، وأمانة، وصدق، والالتزام بالواجب المطلق لحماية المال العام.

وفضلاً عن ذلك يقوم أعضاء الجمعية الأهلية للتنفيذين لجمع الأموال :

- بخدمة المثل العليا لأعمال الخير، مع الالتزام بالحفاظ على روح التطوع وتشجيعها، وتبني هذه المفاهيم كمبدأ غالب لحياتهم المهنية؛
- وضع رسالة عمل الخير قبل المكسب الشخصي، وعدم قبول التعويض إلا بمرتب أو أجر متفق عليه؛ ورعاية التنوع الثقافي والقيم المتعددة، ومعاملة جميع الناس بكل رحمة واحترام؛
- التأكيد من خلال التبرع الشخصي على الالتزام بعمل الخير ودوره في المجتمع؛
- الالتزام بروح ونص القوانين والقواعد ذات الصلة؛
- إضفاء مصداقية على مهنة جمع الأموال من خلال سلوكهم العام؛
- مراعاة حدود صلاحيتهم الشخصية والمتوقعة بشأن مؤهلاتهم ومسوغاتهم المهنية؛
- �احترام الخصوصية وحرية الاختيار ومصالح كل من يتاثر بأعمالهم؛
- الإفصاح عن أي علاقات تشكل أو يبدو أنها تشكل تضارياً في المصالح؛
- تشجيع جميع زملائهم على اعتناق ومارسة هذه المبادئ الأخلاقية؛
- التمسك بالمعايير التي سيتم ذكرها للممارسة المهنية في تحمل مسؤولياتهم لتحقيق الدعم الخيري.

معايير الممارسة المهنية

أقرت وأدمجت في قواعد المبادئ الأخلاقية للجمعية الأهلية للتنفيذين لجمع الأموال في نوفمبر ١٩٩٢.

- على الأعضاء أن يعملا طبقاً لأعلى معايير ورقي مؤسستهم، ومهنتهم، وضميرهم.

- على الأعضاء تجنب مجرد أي مظهر لجرائم جنائي أو سوء سلوك مهنى.
- الأعضاء مسئولون داخل مؤسساتهم عن الدعوة للالتزام بجميع القوانين والقواعد ذات الصلة.
- للأعضاء أن يعملا مقابل أجر أو مرتب، وليس مقابل نسبة مئوية، أو تعويض، أو عمولة.
- للأعضاء أن يقبلوا تعويضاً مبنياً على الأداء، مثل الحوافز، بشرط أن تكون مثل هذه الحوافز متماشية مع الممارسات السائدة داخل منظمة العضو، وليس مبنية على نسبة مئوية من المساهمات الخيرية التي تم جمعها.
- لا يقوم الأعضاء بدفع، أو التماس، أو قبول أجور أو عمولات تعويض بنسبة مئوية على أساس ما تم جمعه من التبرعات الخيرية، وعليهم العمل بقدر الإمكان على إثناء عزم منظماتهم عن تقديم مثل هذه المدفوعات على أساس التبرعات الخيرية.
- على الأعضاء أن يفصحوا بوضوح عن أي تضارب في المصالح، وهذا الإفصاح لا يستبعد أو ينطوي على أي خطأ أخلاقي.
- على الأعضاء أن يقدموا بياناً دقيقاً عن خبرتهم المهنية، ومؤهلاتهم، وخبراتهم.
- على الأعضاء أن يلتزموا بمبدأ أن جمع المعلومات عن المنح أو المترقب منها والتي جمعت بواسطة مؤسسة ما أو لصالحها هي ملك لهذه المؤسسة، ويجب أن لا تنقل أو تستخدم إلا لصالح هذه المؤسسة.
- على الأعضاء إتاحة الفرصة للمانحين بناء على مواعيد محددة، لرفع أسمائهم من القوائم التي تباع، أو تؤجر، أو يتم تبادلها مع منظمات أخرى.
- على الأعضاء عدم الإفصاح عن المعلومات ذات الامتياز للأطراف غير المصرح لها.
- على الأعضاء الاحتفاظ بمعلومات المؤسسين سرية.

- على الأعضاء أن يراعوا التأكيد من أن جميع مواد الطلبات دقيقة وتعكس بشكل صحيح رسالة المنظمة واستخدام الأموال المطلوبة.
- على الأعضاء أن يتاكدوا بقدر الإمكان من أن التبرعات تستخدم طبقاً لنوايا المانحين.
- على الأعضاء أن يتاكدوا بقدر الإمكان من الرعاية السليمة للتبرعات الخيرية، بما في ذلك الإبلاغ في فترات مناسبة عن استخدام وإدارة الأموال والموافقة الصريحة من المانح قبل إدخال أي تغيير على شروط الهبة.
- على الأعضاء أن يتاكدوا بقدر الإمكان من أن المانحين يتلقون نصيحة أخلاقية عن علم بشأن قيمة والتزام الضرائب بالنسبة للهبات المحتملة.
- يجب أن تعكس أعمال الأعضاء الاهتمام بمصالح ورفاهية الأفراد الذين يتاثرون بهذه الأعمال. وعلى الأعضاء عدم استغلال أي علاقة بالمانح، أو المرتقب، أو المتطوع، أو الموظف لصالح العضو أو منظمته.
- عند وضع بيان بنتائج جمع الأموال، على الأعضاء استخدام الإجراءات المحاسبية الدقيقة والتي تنسق مع الإرشادات الملائمة التي أقرها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بالنسبة لنوع المؤسسة المعنية. (وفي الدول خارج الولايات المتحدة يجب استخدام الإرشادات المناسبة*).
- وبالإضافة إلى كل ما سبق، على الأعضاء أن يتزموا بجميع القوانين المحلية، وقوانين الولايات، والقوانين الإقليمية، والفيدرالية، المدنية والجنائية الملائمة.

* تم تعديلها في مارس ١٩٩٣، وأكتوبر ١٩٩٤، ونوفمبر ١٩٩٧، ونوفمبر ١٩٩٨.

الملحق ب

معايير عمل الخير

المكتب القومي لمعلومات الأعمال الخيرية

أعيد طبعه بتصریح

إن هذه المعايير هي نتيجة دراسة تمت في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين بواسطة مجموعة قومية متميزة. وهذه الدراسة التي امتدت على مدى سنتين ووضعت مئات التعليقات في الاعتبار، أصبحت نافذة تماماً في ١٩٩٢. ويعتقد المكتب القومي لمعلومات الأعمال الخيرية أن هذه المعايير مفيدة لجميع المنظمات الخيرية. ومع ذلك، فبالنسبة للمنظمات التي قامت منذ أقل من ثلاث سنوات أو التي تقل ميزانيتها السنوية عن ١٠٠٠٠ دولار، قد يكون من الملائم ممارسة مرونة أكثر في تطبيق بعض هذه المعايير.

والمكتب القومي لمعلومات المنظمات الخيرية لا يوصي بتقديم العون إلى منظمة خيرية بعينها. وعلى المساهمين التعرف على معايير المكتب، ثم بعد ذلك يقررون لأنفسهم أهمية التزام أي منظمة بهذه المعايير أو الاختلاف معها. والمعلومات والتحليل التي ينشرها المكتب مقدمة لمساعدة المساهمين في اتخاذ قرارات عن علم، وليس المقصود منها تشجيع أو الانتقاد من المنظمة. وقد كتبت تفسيرات المكتب لبعض المعايير وتطبيقاتها بحروف مائلة.

التوجيه، أساسيات السياسة والبرامج

١ - توجيه مجلس الإدارة: إن مجلس الإدارة مسؤول عن وضع السياسات والإرشاد

المالي والتوجيه المستمر، وعليه أن يراجع بانتظام سياسات وبرامج وعمليات المنظمة. والإرشاد المالي يشمل المسئولية عن قرارات إدارة الاستثمار وعن ضوابط المحاسبة الداخلية، وعن القرارات قصيرة وطويلة الأجل لوضع الموارنة.

ويجب أن يكون المجلس :

١ - عضوية تطوعية مستقلة:

إن قدرة أعضاء المجلس على اتخاذ قرارات مستقلة نيابة عن المنظمة أمر أساسى. فوجود علاقات قد تتدخل مع هذا الاستقلال يجعل المجلس موضع شبهة.

ب - خمسة أعضاء لهم حق التصويت على الأقل :

تحتاج كثير من المنظمات أن يكون لديها أكثر من خمسة أعضاء في المجلس. ولكن العدد خمسة يعتبر الحد الأدنى المطلوب لحسن التوجيه .

ج - سياسة لحضور الأعضاء :

إن عضوية المجلس يجب أن تكون أكثر من شرفية، ويجب أن تتضمن المساهمة النشطة في اجتماعات المجلس .

د - مدة محددة للعضوية سواء للأعضاء أو المناصب :

هـ - عقد اجتماعات يحضرها الأعضاء بأنفسهم مرتين في السنة على الأقل، على أن تكون الفترة بين الاجتماعات متساوية، مع حضور أغلبية الأعضاء الذين لهم حق التصويت في كل اجتماع :

والكثير من مسئوليات مجلس الإدارة يمكن أن تتم من خلال إجراءات اللجان، ويجب تشجيع هذه المشاركة الإضافية من المجلس. ولكن ليس هناك أى مستوى لمشاركة اللجان يمكن أن يحل محل التفاعل الشخصى للمجلس جمیعه في مراجعة وضع السياسة وتنفيذ البرامج للمنظمة. وكقاعدة عامة، يجب أن يجتمع المجلس جمیعه لمناقشة واعتماد قرارات وإجراءات المنظمة مرتين في السنة على الأقل. ومع ذلك فإذا كان للمنظمة لجنة تنفيذية تضم

خمسة أعضاء لهم حق التصويت على الأقل، فإن ثلاثة اجتماعات للجنة التنفيذية بينها فترات متساوية مع حضور الأغلبية يمكن أن تحل محل واحد من اجتماعات المجلس الاثنين :

و - لا أجور للأعضاء مقابل العمل في المجلس، ولكن يمكن سداد النفقات التي تحملوها نتيجة لمساهمتهم في المجلس:

على المنظمات أن تختار أعضاء المجلس من الأكثر تأهلاً، بصرف النظر عن موقفهم المالي، للمشاركة في اتخاذ قرارات السياسة. ويمكن أن تشمل التكاليف المتعلقة بمشاركة عضو المجلس بنوداً مثل الانتقال وترتيبات الإقامة اليومية. ويجب تجنب الأوضاع التي يحصل فيها أعضاء المجلس على مزايا مالية.

ز - لا يضم المجلس أكثر من عضو واحد يشغل منصباً مدفوع الأجر، وعادة ما يكون المدير التنفيذي، الذي لا يرأس المجلس أو يشغل منصب أمين الصندوق:

ح - خطوط إرشادية للسياسة لتجنب تضارب المصالح المادية بالنسبة للمجلس أو العاملين:

وفي جميع الأحوال عندما ينتج عن أعمال أو قرارات سياسة المنظمة مزايا مالية شخصية مباشرة أو غير مباشرة، يجب مراجعة القرارات موضوع البحث بمعرفة المجلس في غياب الأعضاء نوى الصلة.

ط - عدم وجود تضارب مصالح مادية بالنسبة للمجلس أو العاملين:

ى - وضع سياسة تعزز التعددية والتنوع داخل المجلس والعاملين والمعاملين مع المنظمة:

تختلف المنظمات كثيراً في قدرتها على إبراز التعددية والتنوع. ويجب على كل منظمة أن تضع سياسة متفقة مع بيان رسالتها، تشجع مثل هذا الشمول. ووجود برنامج عمل إيجابي مثل على تحقيق هذا المطلب.

٢ - الغرض : يجب أن يكون غرض المنظمة الذي أقره مجلس الإدارة معيناً رسمياً وبالتحديد.

ويجب أن يظهر البيان الرسمي أو المختصر عن الغرض بشكل متكرر في منشورات أو بيانات المنظمة.

٣ - البرامج : يجب أن تكون أنشطة المنظمة متسقة مع بيان الغرض.

٤ - المعلومات : يجب أن تصف المعلومات العامة والخاصة بالدعوة وجمع الأموال بدقة هوية المنظمة، وغرضها، وبرامجها، واحتياجاتها المالية.

وليس من الضروري أن تتضمن أي رسالة من المنظمة كل هذه المعلومات الوصفية، ولكن يجب أن يشتمل كل منها على معلومات دقيقة متعلقة بالهدف الأول منها.

ويجب ألا يكون هناك حذف مادى، أو مبالغة في الحقائق أو صور مضللة، أو أى ممارسة أخرى قد تساعد على خلق انطباع خاطئ أو سوء فهم.

٥ - الدعم المالى والأنشطة المرتبطة به : إن مجلس الإدارة مسئول عن جميع الأنشطة المرخص بها والتي تعود بالدعم المالى على المنظمة :

أ - يجب أن تشجع ممارسات جمع الأموال البذل التطوعى، ويجب ألا تمارس ضغطاً لا داعى له :

ب - المعلومات الوصفية والمالية عن كل دخل كبير وكل أنشطة تحقيق عائد تقوم بها الجمعية يجب الإفصاح عنها عند الطلب:

ومثل هذه الأنشطة تشمل، ولكنها لا تقتصر على، أجور الخدمة، والأنشطة المرتبطة أو غير المرتبطة بقطاع الأعمال والفرع الربحية.

ج - المعلومات الأساسية الوصفية والمالية عن الدخل الناتج عن الأنشطة التجارية المcrىحة بها والتي تشمل اسم المنظمة التي تقوم بها منظمات ربحية يجب أن تكون متاحة. وكل دعاية عامة عن مثل هذه الأنشطة التجارية يجب أن تشتمل على هذه المعلومات أو الإشارة إلى أنها متاحة لدى المنظمة.

وقد تختلف المعلومات الأساسية الوصفية والمالية طبقاً لنوع النشاط الدعائى. ويمكن أن تشمل العناصر العامة على سبيل المثال الإطار الزمنى للحملة، والمجموع الكلى أو النسبة المئوية لما تحصل عليه المنظمة، وعما إذا كانت قائمة المبرعين للمنظمة متاحة للشركة الربحية، وتتكاليف الحملة التي تتحملها المنظمة مباشرة.

٦- استخدام الأموال: يجب أن يعكس استخدام المنظمة للأموال مراعاة الاحتياجات والموارد الحالية والمستقبلة عند التخطيط لاستمرار البرنامج. ويجب على المنظمة أن :

- ١- تتفق ٦٠٪ على الأقل من المصروفات السنوية على أنشطة البرنامج;
- ب- تتأكد من أن تكاليف جمع الأموال بالنسبة لنتائج جمع الأموال، معقولة في النهاية؛

إن وسائل جمع الأموال المتاحة للمنظمات تختلف اختلافاً كبيراً وغالباً ما تكون لها تكاليف مختلفة اختلافاً كبيراً. وبصفة عامة يجب أن تكون تكلفة جمع الأموال للمنظمة معقولة بالنسبة للتبرعات التي تتلقاها، والتي قد تشمل تبرعات مباشرة (مثل هذا الدعم الموحد للحملة)، والوصايا (بمتوسط خمس سنوات عادة)، والمنح الحكومية.

ج- يكون لها أصول متاحة للاستخدام في السنة المالية التالية لا تزيد عادة عن ضعف مصروفات العام الحالي أو ضعف ميزانية العام التالي أيهما أكبر؛

والأصول المتاحة للاستخدام هي أساساً صافي الأصول غير المقيدة أو المقيدة مؤقتاً (مع استبعاد الممتلكات، والمبني، والتجهيزات المستخدمة في العمليات، والخصوم الأقل ارتباطاً، والأصول القاصرة على الاستثمار في ممتلكات أو مباني أو تجهيزات) على أن تعدل لتشمل الدخل المؤجل مع استبعاد الديون طويلة الأجل.

وما لم ينص على خلاف ذلك تحديداً، فإن أغلب المترعدين يعتقدون أن تبرعاتهم ستستخدم في متطلبات البرنامج الحالي الذي تحدده المنظمة. و تستطيع المنظمات أن تحتفظ بأموال لصالح الإدارة السليمة. والاحتفاظ بمثل هذه الأموال بما يزيد عن المعدل قد يكون له ما يبرره في بعض الظروف.

وفي جميع الأحوال يجب أن تكون احتياجات المنتفعين بالخدمة هي أهم عامل في تحديد موعد وتقدير المستوى الملائم لصافي الأموال المتاحة.

د- لا يكون لديها عجز دائم في صافي الأصول الحالية.

وعلى المنظمة التي تحقق عجزاً في صافي الأصول الحالية أن تبذل كل محاولة لعلاج هذا العجز بأسرع ما يمكن. وصافي الأصول الحالية هي أساساً صافي الأصول غير مقيدة أو المقيدة مؤقتاً، باستبعاد الممتلكات والمبني والتجهيزات المستخدمة في العمليات والخصوص الأقل ارتباطاً، والأصول المقيدة للاستثمار في الممتلكات والمبني والتجهيزات.

وأى منظمة تتحمل عجزاً كبيراً دائماً تعتبر على أقل تقدير في خطر مالى واضح، بل ربما تكون غير ملتزمة مالياً. وسيوضع المكتب القومى للمنظمات الخيرية فى اعتباره أى دليل على بذل جهود علاجية.

تقديم التقارير والأسسias المالية

٧- التقرير السنوى: يجب أن يكون التقرير السنوى متاحاً عند الطلب، ويجب أن يشمل: عندما تكون هناك مجموعة مساوية من الوثائق بهذا الوصف، متاحة وتقدم روتينياً عند الطلب، فربما تحل محل التقرير السنوى.

أ - وصف تفصيلي واضح بأهم أنشطة المنظمة، معد على شكل نفس البنود الرئيسية ويفطى نفس الفترة مثل بيانات المحاسبة المالية:

ب - قائمة بأعضاء مجلس الإدارة؛ ويجب أن تشمل قائمة أعضاء مجلس الإدارة تعريف بكل عضو.

ج - بيانات محاسبة مالية، أو على أقل تقدير ملخص مالى شامل ١) يبين عناصر الدخل في البنود الكبيرة، ٢) يبين المصاريف بنفس نظام بيان المحاسبة المالية بشأن البرنامج، والإدارة/والبنود العامة وبنود جمع الأموال، ٣) تقرير صافي الأصول النهائية. (وعندما لا يشتمل التقرير السنوى على بيان محاسبة مالية شامل، فيجب أن يشار إلى أنها متاحة عند الطلب).

ويجب بصفة خاصة أن تكون المخصصات المالية أو المستخرجات المقدمة بشكل منفصل عن تقارير المحاسبة المالية، مرتبطة بوضوح بالمعلومات الواردة في هذه التقارير ومتسقة معها.

٨- المسئولية : يجب على المنظمة أن تقدم عند الطلب بيانات مالية كاملة تكون :

أ - معدة بشكل يتمشى مع المبادئ المقبولة بصفة عامة للمحاسبة، ومصحوبة بتقرير من مراقب حسابات قانوني ومراجعة من مجلس الإدارة؛

وحتى يتمكن المكتب القومى لعلومات المنظمات الخيرية من القيام بالتحليل المالى، قد يطلب بيانات أكثر تفصيلاً بشأن تفسير وتطبيقات والالتزام بإرشادات المبادئ المقبولة بصفة عامة للمحاسبة المستخدمة فى تقرير المحاسبة. وقد يختلف المحاسبون بشكل كبير فى تفسير هذه الإرشادات ولاسيما فى شأن ممارسات مثل التخصيص لأغراض متعددة، وقد يعترض المكتب القومى لعلومات المنظمات الخيرية على بعض التفسيرات والتطبيقات.

ب - يبين بشكل كامل الموارد والالتزامات الاقتصادية بما فيها المعاملات مع الأطراف المشاركة والمنظمات التابعة، والأحداث الهامة التى تؤثر على التمويل، والبنود الهامة للإيرادات والمصروفات؛ كما يجب أيضاً أن يقدم :

ج - بيان بالتفصيص الوظيفى للمصروفات، بالإضافة إلى تلك البيانات التى تتطلبها المبادئ المحاسبية المقبولة بصفة عامة التى يجب إضافتها إلى البيانات المالية؛

د - البيانات المالية المجمعة أو المشتركة للمنظمة القومية التى تعمل مع فروع و تكون معدة بالشكل المبين أعلاه.

قد يقبل المكتب القومى لعلومات المنظمات الخيرية بصفة مبدئية تجميع التقارير المالية، إذا كانت المنظمة قد أظهرت تقدما نحو إعداد بيانات مجمعة أو مشتركة وينتظر أن تقدم مثل هذه البيانات بعد فترة معقولة.

٩ - الموازنة : يجب أن تعد المنظمة موازنة سنوية مفصلة متمشية مع الأبواب الرئيسية فى بيانات المحاسبة المالية ويوافق عليها مجلس الإدارة.

وقد تختلف بنود البرنامج من سنة إلى أخرى، ومع ذلك يجب أن تظهر الموازنة مقارنات ذات دلالة مع بيانات العام السابق المالية، معادة صياغتها إذا لزم.

Table of Contents

Introduction

**Chapter 1 Fundraising and Risk Management:
Unraveling the Mysteries**

Chapter 2 The Budget: The Tie That Binds

Chapter 3 Foundation Grants: Casting a Wide Net

Chapter 4 Individual Donors: Roping 'Em In

Chapter 5 Corporate Support: Safety Net or Spider's Web?

Chapter 6 Collaborations and Partnerships: Creating a Secure Knot

**Chapter 7 Toeing the Line: Managing Within the Restrictions
of Your Grant or Contract and the Law**

Chapter 8 Resources

**Appendix A National Society of Fund Raising Executives'
*Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice***

**Appendix B National Charities Information Bureau
*Standards in Philanthropy***

No Strings Attached

Untangling the Risks of Fundraising & Collaboration

by Melanie L. Herman and Dennis M. Kirschbaum, ARM

هذا الكتاب

إن الهدف من هذا الكتاب هو أولاً زيادةوعي جامعو الأموال للجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الربحية بشأن المخاطر المصاحبة للعائد من جمع الأموال. وثانياً نأمل أن نقدم إطاراً عملياً للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة في الجمعيات الأهلية وغيرهم ممن يشاركون في عملية جمع الأموال يمكن من خلاله مواجهة المخاطر والانطلاق قدماً بمسئوليّة. ونحن لا نهدف إلى عدم تشجيع أي شكل من أشكال جمع الأموال التي ستتناقش في هذا الكتاب، بل على العكس نحن نأمل أن نحث أولئك المشاركين في جمع الأموال على أن يقدموا على هذا العمل الحيوي والهام بعنابة ومسئوليّة أكبر. فالمشاركة في مهمة جمع الأموال للجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية هو صراع مستمر ضد التحديات. فالأخلاق، ومنطق العقل، والنظرية الواقعية ضرورية من أجل البقاء.



الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية

١٠٨١ شارع كورنيش النيل جاردن سيتي - القاهرة

Bibliotheca Alexandrina



0338879